

748372

748507

748196

BCR3102

Bacheloroppgave

*Empowering leadership – en kvalitativ studie av
praktiseringen i Chess*



Høyskolen Kristiania 2017

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Institusjonen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Som avsluttende del av en treårig bachelorgrad ved Høyskolen Kristiania, har vi fordypet oss i fenomenet empowering leadership. Oppgavens omfang og kompleksitet har styrket vår forståelse av hvordan vi produserer og behandler større fagtekster, samt hvordan vi gjennomfører observasjonsundersøkelser. Arbeidet har vært krevende, men til gjengjeld en lærerik og interessant prosess.

Vi ønsker å rette stor takknemlighet til vår professor og veileder Tom Karp, for konstruktive tilbakemeldinger, faglig rådgivning og engasjerende veiledning.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til Chess, for god og profesjonell mottakelse i forbindelse med undersøkelsen. Både Monica Fristad, Irene Fauskanger og Arve Andreassen sørget for at vi kunne gjennomføre en så grundig undersøkelse som overhodet mulig. Deres imøtekommenhet og inkluderende innstilling er høyt verdsatt. Vi takker også Morten Aarhus (Forbo Flooring) og Abraham Foss (Telia Company) for å dele sin ekspertise. Deres perspektiver har økt oppgavens substans og tilfører objektive synspunkter med høy verdi.

Det rettes takk til vår familie; Tove og Odd for fantastisk oppvartning og husrom i forbindelse med gjennomføring av undersøkelsen. Ellers ønsker vi å takke for alle bidrag og synspunkter vi har fått underveis, samt Henrik og Madeleine, for deres innsats med korrekturen.

Ikke minst skal vi takke hverandre. Med både motiverende ord, konstruktiv kritikk, positivitet og vilje til å gi det lille ekstra har vi utviklet et godt vennskap og samarbeid.

Forsidens logo er brukt med tillatelse fra Chess.

God lesning!

Oslo, 19.mai 2017

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å kunne gi en dypere forståelse av fenomenet empowering leadership, et begrep som tilhører ledelsesforskningen, med lite preg av empirisk forskning. Besvarelsen tar utgangspunkt i en bedrift i norsk næringsliv og vektlegger hvorvidt eksisterende teori samsvarer med praksis i Chess, som opplever suksess på området.

Med utgangspunkt i eksisterende teori på området og sammenfatning av tiltakene Gary Yukl presenterer, ble det sett på som ønskelig å besvare følgende problemstilling:

I hvilken grad samsvarer teoretiske tiltak, innenfor fenomenet empowering leadership, med praktiseringen i norsk næringsliv?

For å undersøke problemstillingen ble det benyttet flere datainnsamlingsmetoder, basert på et kvalitativt, fenomenologisk design. Empiri er samlet inn ved hjelp av ikke-deltakende, åpen og naturlig observasjon. Samtidig er oppgaven belyst med perspektiver fra sentrale personer og ekspertkunnskap.

Resultatene viser til at det er samsvar mellom teori og praksis. Chess evner å delegere beslutningsmyndighet, ansvar og makt i ulik grad med forankring i beslutningen som skal fattes. Samtidig er leder dyktig på å delegere beslutningsmyndighet til personer med god situasjonsforståelse, som sannsynligvis er et resultat av gode relasjoner til sine medarbeidere. Slike tiltak kommuniserer tillitt, og kan være bidragsytende for god problemløsning, høy motivasjon og selvtillit. Chess benytter mye tid på anerkjennelse, for å fremheve gode prestasjoner og god innsats, med ønske om å øke motivasjon og spre informasjon om hvorfor prestasjonene er som de er. Avslutningsvis legges det til at organisasjonsstruktur og hierarkisk sammensetning er av større betydning enn først antatt. En generell anbefaling vi ønsker å gi på bakgrunn av arbeidet Chess gjør på dette området, er å kvalitetssikre at delegert beslutningsmyndighet faktisk bidrar til å øke effektiviteten, samt skape autonome medarbeidere.

Abstract (English)

The purpose of this assignment is to provide a deeper understanding of the phenomenon empowering leadership. This is a term that is part of management research, with little emphasis on empirical research. The answer is based on a Norwegian business and emphasizes whether existing theory matches the practice in Chess, which experiences success in the field.

Based on existing theory in the field and summary of the measures Gary Yukl presents, it was considered desirable to answer the following question: *To what extent does theoretical action within the phenomenon, match empowering leadership, with practice in Norwegian business?*

To investigate the problem, several data collection methods were used, based on a qualitative, phenomenological design. Data is collected using non-participatory, open and natural observation. At the same time, the task is highlighted with perspectives, collected from experts with key knowledge.

The results indicate that there is correlation between theory and practice. Chess have ability to delegate decision-making authority, responsibility and power to different degrees, with anchoring in the decision to be taken. At the same time, the manager is capable of delegating decision-making authority to people with good understanding of the situation, which is probably the result of good relationships with their employees. Such measures communicate trust and can contribute to good problem solving, high motivation and self-esteem. Chess takes a lot of time on recognition, to emphasize good performances and good efforts, with the desire to increase motivation and spread information about why the performance is as they are.

In conclusion, it is suggested that organizational structure and hierarchical composition are of greater significance than previously assumed. A general recommendation we wish to give in view of the work done by Chess in this area, is to ensure that delegated decision-making authority contributes to increasing efficiency, as well as creating autonomous employees.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 GENERELL INNLEDNING	7
1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFT	7
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	8
1.4 AVGRENSNING	9
2.0 LITTERATURGJENNOMGANG.....	11
2.1 LEDELSESTEORI	11
2.2 DELTAKENDE LEDERSKAP	12
2.3 DELEGERING	15
2.3.1 Mangel på delegering	16
2.3.2 Konsekvenser av delegering	16
2.3.3 Maktperspektivet.....	16
2.4 OPPFATTET EMPOWERMENT.....	17
2.4.1 Selvledelse	17
2.4.2 Motivasjon	18
2.5 EMPOWERMENT-PROGRAMMER	19
3.0 METODE	22
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE	22
3.2 FORSKNINGSDESIGN	23
3.3 DATAINNSAMLING	24
3.3.1 Setting og analyseenheter	24
3.3.2 Forskerens rolle under observasjon	25
3.3.3 Teoretiske antakelser og feltarbeid.....	25
4.0 DATAANALYSE	26
4.1 PERSPEKTIV 1 – DOKUMENTASJON OG KATEGORISERING	27
4.2 Perspektiv 2 - Utforske	28
4.3 PERSPEKTIV 3 - KONTEKST	29
4.4 PERSPEKTIV 4 – DEKONSTRUKSJON	29
4.5 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET.....	30
4.6 FORSKNINGSETIKK.....	31
5.0 RESULTATER AV ANALYSERT DATAMATERIALE	33
5.1 INVOLVERING AV ANSATTE I BESLUTNINGSPROSESSEN.....	33
5.2 GI TILGANG PÅ RELEVANT INFORMASJON	36
5.2.1 Tilby nødvendige ressurser	37
5.3 LEDERSTIL KONSISTENT MED EMPOWERMENT	39
5.4 UNNGÅ UNØDVENDIG KONTROLL.....	40
5.4.1 Kommuniser gjensidig tillit	41
5.5 GI RÅDGIVNING NÅR NØDVENDIG OG OPPMUNTRE TIL PROBLEMLØSNING	43

5.6 ANERKJENN GODE PRESTASJONER MED RETT VALENS.....	46
5.7 SKAP ANSVAR FOR ETISK BRUK AV MAKT.....	47
6.0 KONKLUSJON.....	49
7.0 IMPLIKASJONER.....	52
7.1 KRITIKK TIL EGEN OPPGAVE	52
7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	53
8.0 OPPGAVENS ANVENDELSESOMRÅDER.....	54
9.0 LITTERATURLISTE	56
Figurer	
1.4 Forskningsmodell.....	10

1.0 Innledning

1.1 Generell innledning

Oppgavens tematikk er forankret i et ønske om å undersøke hvorvidt det er samsvar i teori og praksis, når det handler om å lede i kraft av empowering leadership. Det er generelt sett skrevet mye om ledelse, og fagområdet dekker mange ulike ledelsesteorier. Empowering leadership er det skrevet mindre om, og er et relativt nytt fenomen, spesielt i norsk næringsliv. Således er det spennende at fenomenet ikke bærer preg av store mengder empirisk forskning.

Innenfor ledelse finner vi begreper som motivasjon, kommunikasjon og makt. Fellesnevneren for de faglige områdene er at det legger et viktig grunnlag for hvordan vi fatter beslutninger og skaper prestasjoner. Vårt formål blir i denne sammenhengen å sette teori opp mot fenomenet empowering leadership og den reelle praktiseringen i en norsk bedrift. Hensikten er å avdekke fellestrekk og avvik med utgangspunkt i funnene vi gjør i våre undersøkelser. For oppgavens substans har det vært sentralt å observere en bedrift som til en viss grad lykkes med empowering leadership. Dette for å øke sannsynligheten for innholdsrike funn av verdi for undersøkelsen.

1.2 Presentasjon av bedrift

Chess er en merkevare eid av Telia Norge AS. I oppgaven har vi tatt oss friheten til å definere og omtale Chess som selskapet. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Chess, en sterk merkevare i det norske telekom-markedet. Siden 2002 har selskapet rettet fokus mot å utfordre mobilmarkedet med lave priser. «*Ved å være pionerer på enkelhet og ærlighet – du skal se hva du får og hva det koster – har vi vært med på å drive prisene ned og servicen opp i mobilbransjen*» (Chess).

Selskapet sier selv at god og tilgjengelig kundeservice er avgjørende, som også er et element de har fått premiert gjennom tittelen 'Norges mest fornøyde mobilkunder'.

Chess er lokalisert i Bergen, og er en mellomstor norsk bedrift med omlag 100 ansatte. Selskapet består av en ledergruppe, it-support, salg og kundeservice, der sistnevnte av bedriften defineres som førstelinje, bestående av omlag 60 ansatte. Chess er som nevnt eid av Telia Norge AS, som også har ansvar for OneCall, MyCall og Telia her i Norge. Alle selskapene rettes mot ulike kundesegmenter, der Chess på sin side ønsker å appellere til en yngre brukergruppe. Markedet

preges av hard konkurranse og stiller krav til at aktøren er dynamisk. Chess er kjent for sine prestasjoner, og bruker dette aktivt i sin markedsføring. Virksomheten har vunnet flere priser, der de blant annet ble kåret til «Best i mobilbransjen» av Norsk Kundebarometer i 2015 og 2016 (BI 2016).

Vi kontaktet flere selskaper i forbindelse med undersøkelsen, men Chess oppfylte kriteriene for at vi skulle kunne observere fenomenet på best mulig måte. Gode prestasjoner kan i de fleste tilfeller spores til ledergruppens tilrettelegging, og når Chess bekreftet at empowering leadership ikke var et ukjent fenomen ble valget enkelt.

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Oppgavens overordnede tema er empowering leadership. Bakgrunn for valgt problemstilling har grobunn i tre elementer. For det første har samtlige av gruppens medlemmer en felles interesse for ledelse. For det andre har vi et sterkt ønske om en grundigere forståelse for fenomenet, som vi håper kan være av verdi for fremtidig karriere. Ledelse har også vært fordypningsemne for samtlige som en del av bachelorgraden. Det tredje punktet er at empowerment anses som et svært dagsaktuelt tema, i kraft av økt fokus på autonomi og flatere strukturer i norsk næringsliv (Erlie 2012). Dette stiller igjen krav for tilrettelegging og intern kommunikasjon.

Store deler av eksisterende teori baserer seg på amerikansk forskning og virkelighet. Dette er ikke nødvendigvis overførbart til det norske næringslivet, og således er det interessant å undersøke en bedrift som lykkes på området, for å kartlegge hvorvidt teorien er så virkelighetsnær som man kanskje skulle ønske.

Dag Ingvar Jacobsen hevder at et krav til problemstillingen er at undersøkeren selv finner problemstillingen spennende, noe som kan sies å være tilfellet i oppgaven, med argumentasjonen over som utgangspunkt (2015). I lys av dette vil oppgaven baseres på følgende problemstilling:

I hvilken grad samsvarer teoretiske tiltak, innenfor fenomenet empowering leadership, med praktiseringen i norsk næringsliv?

1.4 Avgrensning

«(...) Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en flik av den. Og det gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig» (Jacobsen 2016, 77)

Slik problemstillingen presenteres har det blitt valgt å avgrense oppgaven ved å sammenlikne eksisterende teori på området, med lederens faktiske tiltak for å øke graden av empowering leadership. Fenomenet utdypes i kapittel 2.0.

Bakgrunnen for å kun belyse lederens oppgaver er Gary Yukls uttalelse der det beskrives at beslutninger starter med lederen, og endringsprosesser er et resultat av lederens tankesett. For å skape troverdighet i våre funn, brukes også eksempler fra andre områder i bedriften. På den måten kan vi belyse hvorvidt lederens beslutninger er utslagsgivende for kvaliteten selskapet er kjent for.

Vi undersøker en side av lederens oppgaver som ikke nødvendigvis er normen når det gjelder ledelsesforskning. Oppgaven sikter på å kartlegge i hvilken grad prinsipper fra eksisterende teori på området, er tilsvarende de prinsippene som iverksettes i en norsk bedrift. Oppgaven tar utgangspunkt i Chess, som isolert sett kun forteller hvorvidt teorien stemmer med denne ene bedriften. Likevel finnes det sannsynligheter for at det kan være illustrerende for andre norske virksomheter, blant annet fordi det finnes mange aktører med tilsvarende størrelse og arbeidsoppgaver.

Forskningsmodellen vi illustrerer under, tar utgangspunkt i det teoretiske fundamentet vi beskriver i kapittel 2.0. Modellen vil være et gjennomgående rammeverk for oppgavens struktur, der tiltakene vil sammenfattes med våre funn hos Chess. Elementene på venstre side er listet opp med bakgrunn i Yukls (2013) konkrete tiltak for hvordan en leder kan skape empowering leadership, og har til felles at de er pådrivere til å skape ønskede resultater som er listet opp på høyre side.

Figur 1.4: Forskningsmodell utarbeidet på bakgrunn av kapittel 2.0. Fargekoding er benyttet for å skille de ulike tiltakene, slik at de ikke forveksles med hverandre.

<i>Leders konkrete tiltak</i>	<i>Samlebetegnelse</i>	<i>Ønsket resultat</i>
<i>Involvere ansatte i beslutninger</i>	Empowering leadership	Høy grad av autonomi
<i>Delegere ansvar og autoritet</i>		
<i>Gi tilgang til relevant informasjon</i>		Økt kunnskap
<i>Tilby nødvendige ressurser</i>		
<i>Endre lederstil for å være konsistent med empowerment</i>		Økt effektivitet
<i>Unngå unødvendig kontroll</i>		
<i>Kommuniser gjensidig tillitt</i>		Økt motivasjon
<i>Gi rådgivning når nødvendig</i>		
<i>Oppmuntre til problemløsning</i>		Økt mestringstro
<i>Anerkjenn gode prestasjoner med rett valens</i>		
<i>Skape ansvar for etisk bruk av makt</i>		Varige konkurransefortrinn

2.0 Litteraturgjennomgang

Det finnes ingen direkte oversettelse av begrepet *empowering leadership*, og det nærmeste vi kommer er *deltakende lederskap*. I dette kapitlet vil vi beskrive Yukls teori bak *empowering leadership*, samt redegjøre for innholdet i forskningsmodellen vi har utarbeidet på bakgrunn av denne teorien. Vi tilfører perspektiver fra andre forfattere og studier som belyser den komplekse sammensetningen i fenomenet vi undersøker. Yukls teori vil være vårt hovedfokus, som brukes direkte i analysen av eventuelle funn, og vil være kilden til teoretisk forankring i resultatpresentasjonen. Dette kapitlet gir også lesere av oppgaven en innsikt i hva vi som forskere har fokusert på i arbeidet med undersøkelsen.

2.1 Ledelsesteori

Det finnes omtrent like mange definisjoner av ledelse som antall personer som har forsøkt å definere det, noe som har ført til et mangfold med perspektiver på lederstiler. De fleste definisjoner har til felles at ledelse innebærer en påvirkningsprosess (Yukl 2013).

Trekk- og ferdighetsteorier handler om å lede i kraft av den du er, og atferdsmønstre er stabile over tid og i ulike situasjoner (Karp 2010). Gjennom atferdsteorier er ledelse en tilstand der atferdsmønstre vektlegges og det skilles mellom oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert ledelse (Yukl 2013). Han fremlegger også hvordan effektiv ledelse blir et resultat av at leder tilpasser atferden avhengig av situasjon man ønsker å påvirke.

Situasjonsteorier argumenterer for at effektivt lederskap handler om å tilpasse lederstil etter situasjon, og hvordan dette utgjør en større forskjell enn individet selv. Arnulf (2013) støtter dette ved å poengtere hvordan ulike medarbeidere krever ulik lederstil. Innenfor de nye teoriene er lederen som individ igjen sentralt, men det handler om hvordan leder ser behov, motiverer og er en rollemodell, for eksempel transformasjonsledelse (2013). Kritiske ledelsesteorier har en praksisorientert tilnærming der de ser på hva ledere faktisk gjør med bakgrunn i at ledelse blir sett på som fragmentert, varierende og uforutsett (Tengblad 2012).

2.2 Deltakende lederskap

Å ta beslutninger er en av de viktigste funksjonene en leder har i sin rolle (Yukl 2013). Empowering leadership innebærer at leder aktivt innhenter hjelp fra andre til å ta sentrale beslutninger, og denne typen lederskap berammer bruken av ulike beslutningsprosedyrer som tilrettelegger for at andre får innflytelse over en leders beslutning (2013). Selv om forfatteren hevder at dette ledelsesaspektet primært baserer seg på et relasjonsorientert tankesett, forklarer han i forlengelsen at det også har implikasjoner for hvorvidt en vil lykkes i måloppnåelse og endringsimplementering. Her er kommunikasjon en sentral faktor, forklart ved at det kreves nøyaktighet i situasjoner der endring finner sted (Kotter og Schlesinger 2008).

I tilknytning deltakende lederskap peker Gary Yukl (2013) på fire ulike grader av deltakelse i beslutningsprosesser som er blitt utviklet av forskere på området. Disse rangeres fra ingen grad av beslutningsmyndighet hos ansatte, til full beslutningsmyndighet.

Forfatteren går først inn på det som kalles *autocratic decision*, en term som beskriver en leder som tar beslutninger uten å hverken rådføre seg eller informere noen om sine tanker. Her foreligger det ingen grad av deltakelse. Videre går han inn på *consultation*, der leder spør om ansattes meninger og ideer, og der vedkommende til slutt ender opp med å alene fatte en beslutning på bakgrunn av deres tilbakemelding. *Joint decision* beskriver en beslutningsprosess hvor leder aktivt møter andre i virksomheten for å diskutere problemet en måtte stå overfor, der leder ikke har noen større innflytelse enn andre på beslutningen som til slutt tas.

Avslutningsvis går Yukl (2013) inn på *delegation*. Her gir leder full autoritet og ansvar for å ta en beslutning til en person eller en gruppe. Leders hovedansvar i en slik prosess vil typisk være å sette en tidsfrist på når beslutningen må være tatt, samtidig som det i noen tilfeller krever at en aksept må finne sted før beslutningen faktisk kan implementeres.

Yukl (2013) vektlegger også at virkeligheten sjelden stemmer perfekt overens med én eller flere av de ulike beslutningsprosessene. Den faktiske atferden kan ofte forekomme som en miks av de ulike måtene å fatte beslutninger på. I forlengelsen hevder Yukl at deltakende lederskap er dynamisk, eksemplifisert ved at en konsulterende beslutningsprosess (se *consultation*) til slutt

kan ende opp som en beslutning tatt i fellesskap (se *joint decision*). Det er naturligvis også kritisk at leder holder ord, dersom det for eksempel blir uttrykt at en beslutning skal tas i fellesskap. Dette har lite for seg dersom leder til tross for dette fatter en beslutning uten å i realiteten ta høyde for de forslagene som måtte komme fra andre (2013).

Det pekes på fire sentrale fordeler som kan forekomme som et resultat av deltakende lederskap. Hvorvidt dette faktisk forekommer, vil primært være et resultat av hvem deltakerne er, hvor mye innflytelse de har, samt andre situasjonelle aspekter som kan være av betydning (Yukl 2013). Forfatteren hevder at *kvaliteten* på beslutningen sannsynligvis vil øke, da deltakere i beslutningsprosessen kan ha informasjon og kompetanse som leder ikke innehar. Videre betyr han at *aksepten* rundt beslutningen vil øke, da personer som har solid innflytelse på beslutningen har en tendens til å identifisere seg med den, og derav få eierskap til den. Dette støttes av Bente Erlien (2012), som hevder at kommunikasjon i forkant med de parter som vil bli berørt av beslutningen, kan bidra til å skape eierforhold og dermed lette gjennomføringen av beslutningen. Videre hevder hun at høy grad av proaktiv kommunikasjon resulterer i færre konflikter ettersom beslutninger blir tilpasset medarbeidernes erfaringer og kunnskaper (2012). Aksept kan også knyttes opp mot motivasjon, da dette betraktes som en grunnleggende betingelse for at et høyt mål skal ha motiverende effekt (Kaufmann og Kaufmann 2013).

Den tredje fordelen betegnes som *tilfredshet* med beslutningsprosessen, da det foreligger større sannsynlighet for at den enkelte føler at den blir behandlet med respekt når man får muligheten til å uttrykke meninger og preferanser rundt en beslutning som en blir direkte påvirket av. Avslutningsvis peker Yukl (2013) på at deltakende lederskap kan resultere i *utvikling av samarbeidsferdigheter*. Her forklarer han også at ansatte kan utvikle selvtillit og økt kunnskap, da læringskurven tenderer å bli brattere når involveringsgraden er høy.

Sett i sammenheng med det foregående anskueliggjør Yukl (2013) ulike fordeler med deltakende lederskap i henhold til hvem leder inkluderer i prosessen. *Nedstrøms konsultasjon* har ofte til hensikt å øke beslutningskvaliteten på bakgrunn av underordnedes problemløsende ekspertise. *Horisontal konsultasjon* kan dreie seg om å øke beslutningskvalitet fordi andre i ledergruppen har kunnskap og mulige løsninger på problemet. *Oppstrøms konsultasjon* kan ha til hensikt å tilegne

seg kunnskap som den overordnede kan gi i henhold til utfordringen en står ovenfor, og *konsultasjon med utenforstående* (eks. leverandører, kunder etc.) kan bidra til å øke den unisone forståelsen av beslutningen som til slutt påvirker disse.

Dette belyses ved å hevde at *aksept rundt*, og *kvalitet på*, beslutningene etter all sannsynlighet vil øke dersom deltakende lederskap blir satt ut i praksis (Yukl 2013). Forfatteren benevner likevel at en må ta høyde for situasjonelle variabler, og forstå at én tilnærming ikke nødvendigvis vil fungere likt i alle situasjoner. Dette eksemplifiseres ved skillet mellom en konsulterende tilnærming (*consultation*) og en felles beslutning (*joint decision*). Det antydes at begge fremgangsmåtene vil ha lik effekt dersom underordnede deler lederens målsettinger, men at en konsulterende tilnærming i større grad vil føre til høyere kvalitet i beslutningen, dersom de underordnede har uforenlige tanker om en felles målsetting. Dette begrunnes med at leder opprettholder kontrollen ved å til slutt sitte igjen med det endelige beslutningsansvaret.

Yukl (2013) presenterer noen retningslinjer som bør tas i betraktning i vurderingen av hvorvidt deltakende lederskap vil være passende for spesifikke beslutningssituasjoner. Forfatteren peker blant annet på at man som leder må *evaluere viktigheten* av beslutningen som skal fattes, altså om den har kraftige implikasjoner for arbeidsgruppen eller større deler av organisasjonen. Videre må man *finne mennesker med relevant kompetanse* som kan bidra i problemløsningsprosessen, spesielt i tilfeller hvor man står ovenfor en beslutning med mange differensierte alternativer med ulik effekt. Som leder må en også ta høyde for en vurdering rundt *hvorvidt deltakerne faktisk blir påvirket* av beslutningene som skal fattes, og om deltakerne i det hele tatt *ønsker* å delta i prosessen. Her poengterer Yukl (2013) at det kan forekomme situasjoner hvor underordnede mener at beslutningen bør tas av leder. Det pekes også på at oppgavemålene til prosessens deltakere må samsvare med lederens, da en inkluderende tilnærming vil ha lite for seg dersom utgangspunktet er helt ulikt. Yukl (2013) avslutter med å implisere at en som leder må vurdere hvorvidt det er nødvendig å ha en tidsslukende tilnærming (*se joint decision*) til beslutninger som presumptivt vil bli akseptert av underordnede, og at å holde møter ikke nødvendigvis er effektivt dersom en eksempelvis står overfor en krisesituasjon. Det påpekes likevel at en underveis alltid bør være oppmerksom på forslag fra kompetente underordnede, da det er umulig å til enhver tid ha fullstendig oversikt over alle problemer som krever løsninger.

Konsultasjon vil ikke være effektivt med mindre mennesker er aktivt involvert i idemyldring, fremlegging av forslag og uttrykking av preferanser og bekymringer. I forlengelsen legges det frem retningslinjer for hvordan en som leder kan oppfordre til deltakelse i beslutningsprosesser og lignende. Her nevner han blant annet at en må *oppfordre ansatte til å kunne uttrykke sine bekymringer, notere seg ideer og forslag* slik at de blir tatt til etterretning, *lytte til andres kritikk og innvendinger* uten å bli defensiv, samt *vise takknemlighet* for forslag og kommentarer (Yukl 2013). Det nevnte krever dog at det foreligger et minimumsnivå av tillit og respekt for hverandres roller, der leder bør etterstrebe en likeverdig dialog basert på disse elementene (Erlie 2012).

2.3 Delegering

Begrepet delegering blir ofte brukt for å beskrive ulike former for deling av makt med individuelle medarbeidere. Dette handler i stor grad om å dele på ansvar, autoritet i beslutninger og mulighetene for å implementere endringer uten å søke godkjenning fra andre (Yukl 2013).

Normalt sett handler delegering om å tilegne nye og varierende arbeidsoppgaver til andre medarbeidere, eksempelvis ved at en som fra før har hatt ansvar for produksjon, også får i oppgave å kontrollere kvalitet i etterkant. I slike tilfeller oppstår det behov for å tilegne samme ansatt mer autoritet, innenfor gitte rammer, slik at oppgavene kan utføres. Bruker vi eksempelet over, vil det i praksis si at den samme ansatte også får autoritet til å kassere produkter som ikke oppfyller kvalitetskravene (Yukl 2013)

Yukl poengterer at delegering øker behovet for rapportering. Dette stiller for det første krav til et visst nivå i kommunikasjonen, som igjen tilrettelegger for graden av autonomi blant de ansatte som forventes å rapportere. Graden av autonomi øker dersom den ansatte ikke er pålagt å rapportere for ofte, for eksempel daglig. Det samme skjer dersom rapportene kun inneholder informasjon som er lett tilgjengelig, og krever lite fortolkning. På en annen side har lederen et behov for kontroll, både for å ivareta organisasjonens interesser, på lik linje med dens interessenter. Hensikten blir i de fleste tilfeller å finne en balanse der både ledelsen opprettholder kontroll og de ansatte får mer autoritet i prosessene som direkte påvirker de.

Delegering fører også med seg en rekke fordeler på andre områder enn autonomi. I en studie fra 1999 (presentert i Yukl & Fu 1999, gjengitt i Yukl 2013), presenteres det en rekke nøkkelområder, om hvorvidt delegering ble ansett som viktig eller ikke. Dette er selvfølgelig faktorer som taler *for* delegering, og omhandler fordelene delegering har dersom leder gjør det riktig. Blant de viktigste faktorene finner vi utvikling av de ansattes ferdigheter og selvtillit, samt å involvere de direkte i prosessene, som igjen påvirker kvaliteten på beslutningene som fattes. En annen grunn for å delegere, er på bakgrunn av at det gjør de ansatte i stand til å løse problemer relativt raskt. Andre punkter handler om å gjøre arbeidet mer variert og interessant, frigjøre tid slik at lederen kan bruke mer tid på ledelse, samt mer egoistiske årsaker, som handler om å delegere oppgaver man selv ikke ser på som interessante.

2.3.1 Mangel på delegering

Et sterkt behov for makt, behov for å prestere, usikkerhet og vanskeligheter med å danne relasjoner kan forhindre leder i å delegere (Yukl 2013). Delegering krever at leder deler på sin makt, men vil likevel aldri være absolutt da leder fortsatt vil ha sluttansvaret for at arbeidsoppgavene blir gjennomført. Dette kan resultere i at leder kun delegerer makten til de medarbeiderne man har tillit til. Mistillit er som regel et resultat av personlige problemer hos leder, der man implisitt kommuniserer liten tiltro til sine ansatte.

2.3.2 Konsekvenser av delegering

Studier forsket på konsekvenser av delegering belyser at grad av delegering har en sammenheng med prestasjonene til medarbeiderne, men det er ikke fastslått et kausalt forhold. Studier viser likevel at delegering kan svekke prestasjonene om det ikke er rett i situasjon. Mer forskning kreves for å avdekke kausale forhold opp mot gjensidig tillit, delte mål, leders selvtillit, og medarbeiders ønske etter ansvar (Yukl 2013).

2.3.3 Maktperspektivet

Relasjonsteorier vektlegger menneskelige prosesser hvor påvirkning gjennom det å knytte unike bånd med andre mennesker anses som sentralt for ledelse, eksempelvis LMX (leader-member exchange theory) (Arnulf 2013). Makt blir dermed sentralt fordi det har grobunn i relasjoner mellom mennesker. Yukl (2013) definerer makt som den absolutte kapasiteten til et individ til å

påvirke en spesifikk atferd og holdninger hos andre på en gitt tid. Karp (2010) belyser hvordan makt bygger på et grunnelement om avhengighet mellom to parter.

Pfeffer (2010) legger frem at maktposisjonen i stor grad er et resultat av en god relasjon fremfor gode prestasjoner. Han vektlegger spillet og at det er sentralt å sende signaler om at man har makt. I likhet med Karp (2010) mener han at det handler om å ha en vilje til makt og utøve den. Det finnes også fallgruver i det å inneha makt, der maktbasen i ekstreme tilfeller kan føre til undertrykkelse, autoritære regimer og slaver (Arnulf 2013). For lederen er det viktig å forstå sin maktbase, slik at den ikke oppfattes som et verktøy for hersketeknikker (Karp, 2010). Sjøvold (2016) legger frem hvordan det i relasjonsmakt kan bli fordelaktig for den ene part da man kan risikere å bli utnyttet på bakgrunn av en tillitsfull relasjon.

Karp (2010) vektlegger viktigheten av å få en legitimitet, en rett til å lede av de rundt deg. Yukl (2013) deler kilder i makt grovt inn i posisjonsmakt og personmakt. Det er ulik vekt på hvor mange kilder til makt det er og hvilke som er viktigst.

2.4 Oppfattet empowerment

Yukl (2013) legger frem hvordan suksess ved empowerment ikke kun avhenger av at leder delegerer, men i stor grad av medarbeidernes mottagelse av beslutningsmyndigheten. Utover å delegere ut makt fremlegger Yukl (2013) hvordan leder kan øke empowerment ved å påvirke tankegangen til medarbeiderne. Dette omhandler blant annet å få de til å se muligheter, oppfordre til innovativ tenkning, fjerne frykt for å feile og håndtere problemer fortløpende. Det nevnes også at leder må evne å motta konstruktive tilbakemeldinger fra sine medarbeidere.

Det å iverksette initiativer for å øke innflytelsen og deltagelsen til de ansatte øker nødvendigvis ikke deres opplevde maktbase eller mestringstro (Conger og Kanungo 1988). Dette kan avhengige om de besitter nødvendig kunnskap til å kunne mestre oppgaven, i tillegg til at de ikke innehar en frykt for å feile.

2.4.1 Selvledelse

Det autonome arbeidslivet gjør seg stadig mer gjeldende der hver enkelt får økt ansvar hvor det forventes at man skal være selvgående, styre egen arbeidstid og innsats og motivere seg selv i

tillegg til å fungere i ulike team. Som et resultat blir lederrollen mindre og det stilles høyere krav til å kunne lede seg selv og fungere godt i team (Karp, Til meg selv: Om selvledelse 2016)

Empowering leadership krever at leder evner å hjelpe andre til å lede seg selv via en tillitsfull relasjon som forutsetter tilrettelegging av selvledelse og autonomi hos medarbeiderne (Karp 2016). Selvledelsesteorier vektlegger også hvordan leder må evne å lede seg selv for å lede andre. Dette finner vi hold i hos Karp (2010), som skriver at jo mer bevisst på hvem du selv er, og hvordan du blir oppfattet av andre, desto bedre er grunnlaget for å utøve godt lederskap. Carol Dweck (2007) fremlegger hvordan et vekstorientert tankesett stiller seg sentralt og kjennetegnes av at innsats er viktig der man søker nye utfordringer, evner å se muligheter samt innehar en åpenhet om å tilegne seg ny kunnskap.

Grunnlaget for selvledelse er på mange måter å finne sin egen vei for å nå sine mål. Ved bruk av strategier kan en person øke både livskvalitet og prestasjon i viktige øyeblikk (Karp 2010). Det poengteres også at en må kvitte seg med egne hindringer før en kan strekke seg etter sitt potensiale. Viljestyrke blir dermed et avgjørende element. Likevel er det sentralt at selvledelse ikke blir en unnskyldning for å fremme egeninteresse og ender opp som årsaken til økt behov for selvrealisering. Samtidig er selvledelse svært praksisorientert, som gjør at forskningen mangler noen essensielle bevis på hva som fungerer i ulike situasjoner (Yukl 2013). Ulempen er også at man blir for utålmodig og forventer urealistisk raske resultater (Karp 2010).

2.4.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon kan defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann 2013, 93). Forfatterne påpeker at det i jobbsammenheng er særskilt interessant å se på nettopp handlingens intensitet, da dette kan være forklaring på hva som får to tilsynelatende like personer til å yte høyst forskjellig.

Det eksisterer flere motivasjonsteorier som på hver sin måte bidrar til å utfylle forståelsen av begrepet. De amerikanske forskerne Deci og Ryan (gjengitt i Kaufmann og Kaufmann 2013) har i henhold til *kognitiv evalueringsteori* utviklet ytterpunktene *indre* og *ytre* motivasjon, der

hovedskillet ligger i hvorvidt kilden til motivasjonen ligger i eller utenfor selve jobbaktiviteten. Den indre motivasjonen anses å ha sitt utspring fra *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse* (2013), behov som raskt kommer til syne som sentrale elementer i empowerment. Også faktorer som *variasjon i ferdigheter*, *oppgaveidentitet*, *autonomi* og *tilbakemelding* er sentrale elementer i empowerment, og betraktes videre som pådrivere for økt motivasjon. Dette aspektet har sitt utspring fra *jobbkarakteristika-modellen*, og sett i sammenheng med denne hevder mange at motivasjon i de fleste tilfeller er et resultat av egenskaper ved selve jobben og organiseringen av denne (Karp 2010).

Kognitiv forventningsteori omhandler hvorvidt arbeidet en utfører resulterer i belønning og oppfyller en persons rolleforventninger. Denne er mye brukt av ledere, da en kan tenke seg frem til konkrete virkemidler for å stimulere medarbeidernes motivasjon til innsats (Karp 2010).

En kan også betrakte motivasjon med fokus på målets betydning som motivasjonsfaktor. Her er vi inne på *målsettingsteori*, der en i særdeleshet legger vekt på at målene bør være *spesifikke* og *utfordrende nok*, samt at *tilbakemelding* vil kunne ha en positiv effekt i henhold til forståelse og ny læring hos den enkelte. I henhold til denne teorien er det også blitt hyppig debattert hvorvidt det er gunstig la de ansatte få spillerom til å delta i målsettingsprosessen. Det bemerkes at en på dette området står ovenfor en sprikende forskning, men at en likevel har belegg for å hevde at deltakelse i målsettingsprosessen vil øke graden av aksept for målet som er satt opp. Dette aspektet får ytterligere hold ettersom «aksept i seg selv er en grunnleggende betingelse for at et høyt mål skal ha motiverende effekt» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100). Her kan en gjenkjenne sentrale trekk tilknyttet empowerment-begrepet, da deltakende lederskap anses som en viktig forutsetning for å lykkes med dette (Yukl 2013).

2.5 Empowerment-programmer

Det finnes ulike empowerment-programmer som har blitt forsøkt anvendt i praksis, og Yukl (2013) fremlegger relevante elementer som inngår for å øke grad av empowerment. Dette innebærer jevnlig utbytting av ledere i tråd med medarbeidernes ønsker, noe som fører til at man besitter en påvirkningskraft til å kunne velge leder på bakgrunn av tilfredshet. Et annet synspunkt påpeker at det er vel så sentralt at medarbeidere har mulighet til å påvirke viktige beslutninger

ved å være delaktige på nivå med ledelsen. Det fremlegges videre hvordan empowerment kan økes dersom ansvar er fordelt utover i team fremfor å kun være tildelt leder. På bakgrunn av dette har fremveksten av selv-styrte team gjort seg gjeldene. Et ytterpunkt i delt lederskap gjør seg gjeldene når beslutningsmyndigheten fordeles og veksles mellom enkeltindivider fremfor at kun leder besitter denne. Det påpekes også viktigheten av at medarbeiderne har tilgang til informasjon og en forståelse av mål, planer og strategier for å kunne påvirke beslutninger (Yukl 2013).

Potensielle fordeler med empowerment innebærer økt forpliktelse til oppgaven, positiv tankegang overfor hindringer, mer innovasjon og læring, mer jobbtilfredshet, lavere turnover blant ansatte og sterkere forpliktelse til organisasjonen (Yukl 2013). Humborstad (2013) beskriver i sin doktorgrad at ledere har en tendens til å anse seg som bedrevitere og som et resultat setter de rammer for hvordan deres medarbeidere skal utføre deres arbeidsoppgaver. Om man gjennom empowering leadership delegerer makten i form av kontroll og beslutningsmyndighet til hver enkelt kan dette føre til at medarbeiderne blir mer autonome, tilegner seg ekspertise og får økt mestringstro. På denne måten evner leder å effektivisere bedriften ved å få ut det fulle potensiale i hvert enkelt individ. Hun poengterer likevel at dette krever at medarbeiderne har et ønske om å påta seg økt ansvar.

En potensiell risiko tilknyttet begrepet er høyere kostnader i henhold til utvelgelse og opplæring for å tiltrekke dyktige ansatte. En organisasjon preget av empowering leadership kan også redusere servicekvaliteten, føre til at upassende beslutninger blir tatt i tillegg til mye variasjon på hvordan man behandler kundene. Opplevd følelse av innflytelse kan bli truet hos mellomledere og det kan oppstå konflikter om medarbeidernes forventninger ikke innfris (Yukl 2013). Humborstad (2013) påpeker også viktigheten av tydelige forventningsavklaringer opp mot empowerment.

Yukl (2013) fremlegger at en organisasjonsstruktur kjennetegnet av desentralisering og lav formalisering er fordelaktig for å implementere empowerment. I tillegg er høy grad av gjensidig tillit sentralt samtidig som medarbeidere bør ha innflytelse i prosesser og lavere turnover. Humborstad (2013) legger frem tre kritiske områder som kan påvirke effekten av empowerment i organisasjonen. Dette handler om å skape en åpen og kontinuerlig kommunikasjon, leder må evne

å skape trygghet hos medarbeiderne og viser til at de beste resultatene skapes når dyaden er avhengig av hverandre.

Kritikken bygger på at det er svært lite studier som har prøvd å avdekke konsekvenser av empowerment (Yukl 2013). I tillegg har elementene tilknyttet empowerment forsøkt å bli definert av flere ulike studier, men variasjon i resultater bunner i lite forskning på området (2013).

3.0 Metode

Det å bruke en metode, av det greske ordet *methodos*, innebærer å følge en fastsatt vei mot et mål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 25). Dette kapittelet vil redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming, og inkluderer de sentrale fasene i arbeidet med datainnsamling, analyse og tolkning. Kvaliteten på metodearbeidet avhenger av systematikk, grundighet og åpenhet, der metodelæren skal bidra til å ta hensiktsmessige valg. Metode er en strategi for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om det virkelige liv, samt resultater som er relevante og riktige (Jacobsen 2016, 17). I praksis betyr dette at vi som forskere må være i stand til å samle inn empiri om virkeligheten. Samtidig må empirien være troverdig og besvare spørsmål i tilknytning til problemstillingen.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelitteraturen foreligger det et skille mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder. Forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 95). Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekst, lyd og bilde – hvor selve fortolkningen av innhentede data vektlegges.

En kvalitativ studie er som regel *intensiv*, med få enheter, og hvor dataene samles inn som ord (Jacobsen 2016, 145). Kvantitative metoder omtales ofte som *ekstensive metoder* med bakgrunn i at de tar for seg mange enheter. Videre anses de kvalitative metodene som relativt lukkede, som følge av at informasjon som innsamles er predefinert av forskeren (Jacobsen 2016, 251).

Kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener, hvor opptelling og utbredelse av fenomenene vektlegges (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99). I kvalitativ metode er vi mindre opptatt av årsakssammenhenger og mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 95).

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen vil metodevalg være et resultat av både hva som er best egnet til å besvare problemstillingen, hvor mye ressurser man har til rådighet og hva det er mulig å gjennomføre innen de fastsatte tidsrammene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 96).

På bakgrunn av aktuell problemstilling anses det som hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode. Det gir oss mulighet til å innhente mer utfyllende og nyansert data, som setter oss i bedre stand til å belyse de ulike aspektene tilknyttet fenomenet *empowering leadership* (Jacobsen 2016, 130). Kvalitative tilnærminger vil ofte ha *høy relevans*, og metoden vektlegger å møte informantene på deres premisser, ikke forskerens. Dette gir stor grad av nærhet mellom den som undersøker og enhetene som undersøkes (Jacobsen 2016, 129). Jacobsen skriver videre at det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den ”korrekte” forståelsen av et fenomen eller situasjon (2016, 129).

For denne oppgaven innebærer dette at aktuelle informanter besitter erfaring og kunnskap om det overordnede temaet; *empowerment*. Samtidig er det viktig å være klar over *undersøkelseffekt*, hvor det foreligger fare for at det vi ender opp med å måle, er noe vi selv har skapt, heller enn å måle hvordan respondenten opplever et fenomen (Jacobsen 2016, 132). På den andre siden er innsamling av kvalitative data en kompleks prosess som er *ressurskrevende* og er vanskelig å generalisere, noe som utdypes i kapittel 3.4.

3.2 Forskningsdesign

Det å gjennomføre en undersøkelse er ofte komplisert og stiller krav til at forskeren tar strategiske valg. Før det første må det tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, samt hvordan prosessen skal gjennomføres. Arbeidet som gjøres i den tidlige fasen betegnes som forskningsdesign, og skal ta for seg alle elementer som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 69). Forskeren vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til slutt. Designet er med andre ord en plan på hvordan problemstillingen skal besvares på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 69).

Sett i lys av oppgavens problemstilling har valget falt på fenomenologisk design, som har tilknytning til kvalitativ metodikk. Som et kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Dette gir oss mulighet til å studere individene ut fra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 78).

Målet med dette designet er å gi en presis beskrivelse av bedriftens forståelse med empowerment, med den hensikt å plukke opp ulike strukturer, rutiner og tanker som utgjør fenomenet. Det legges til at selv om det er snakk om ett fenomen, oppleves dette individuelt ut fra personenes interesser, bakgrunn og forståelse (2016, 78).

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å samle inn relevant data fra individer med erfaring med fenomenet som studeres, i henhold til teorien gjøres dette normalt sett ved intervjuer. Problemstillingen er ute etter å kartlegge flere nyanser enn kun enkeltindividers forståelse, og vi har derfor valgt å vektlegge observasjon i våre studier. Observasjonen er primærkilden til data, men i tilfeller der vi ønsket å verifisere om en aktivitet eller holdning er bevisst, gjennomførte vi en uformell samtale for å bekrefte eller avkrefte vårt perspektiv. Denne datainnsamlingsmetoden egner seg godt i tilfeller der vi er interessert i å vite hva mennesker gjør, på lik linje med hva de sier.

Data fra observasjoner er detaljerte beskriver av mennesker aktiviteter, atferd eller handlinger. I tillegg avdekker det som regel mellommenneskelig samhandling og organisatoriske prosesser (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 127). Sistnevnte har vært spesielt viktig for vår undersøkelse, med tanke på at fenomenet vi studerer ofte avhenger av organisatoriske beslutninger og strategier. Empowerment stiller også krav til samhandling, slik at mulighetene for å plukke opp disse relasjonene har vært vektlagt. Våre observasjoner har således vært rettet mot å studere hva mennesker gjør.

3.3.1 Setting og analyseenheter

Observasjonens setting har vært avgjørende for hvorvidt vi får svar på det vi lurte på.

Problemstillingen er avgrenset til undersøkelse av en enkelt bedrift, som ga oss mulighet til å se om deler av virkeligheten følger de prinsippene teorien vektlegger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 130). Den fysiske settingen er naturlig og observasjonene ble gjennomført i organisasjonens lokaler i Bergen. Dette ivaretar den naturlige konteksten, med tanke på at mening i fenomenet ikke kan skapes utenfor den konteksten der det fremkommer (2016, 231).

Undersøkelsens analyseenhet er avgrenset til selskapets ledelse, som består av en ledergruppe med representanter for hver avdeling.

3.3.2 Forskerens rolle under observasjon

Forskerens egne deltakelse i det feltet eller miljøet som studerer stiller krav til valg av observasjonsrolle. Undersøkelsen er gjennomført som en ikke-deltakende observasjon, som innebærer at vi som forskere er synlige, men i liten grad deltar i den ordinære samhandlingen mellom deltakerne (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 133). I og med at vi ønsket å observere ledelsen i en naturlig kontekst var det uunngåelig å informere de ansatte om at det i en periode ville være personer tilstede som gjennomførte en undersøkelse. Vi valgte derimot å begrense innsikten i nøyaktig hva vi skulle undersøke, med den hensikt å redusere faren for at deltakerne endret atferd for å fremstå på en spesifikk måte. Denne tilnærmingen ga i tillegg mulighet til å oppholde oss tett på personene vi var interessert i, slik at vi kunne fange opp hendelser, samhandling og aktiviteter med kort varighet.

3.3.3 Teoretiske antakelser og feltarbeid

En forsker vil møte forskningsfeltet med sin teoretiske bakgrunn og antakelser. Teorien filtrerer på mange måter forskerens observasjoner, men samtidig vil klare teoretiske antakelser styre og bestemme hva som skal observeres (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 135). Kvalitative forskningsdesign er ofte induktive i sin tilnærming, som betyr å trekke slutninger fra det spesielle til det allmenne. Observasjoner skaper en form for interaksjon mellom teori som leses og praksis som observeres (2016, 135). I oppgavens undersøkelse er teorien benyttet deduktiv for å skape en struktur og forankring, slik at vi ikke mister viktige aspekter og vet hva som kan være av interesse for tolkning av våre funn. Som forskere har vi hatt fokus på å være mest mulig åpne i tilnærmingen til vår data, slik at vi ivaretar det induktive som kjennetegnes av kvalitativ metodikk (2016, 135). Resultatet blir en abduktiv fremgangsmåte, som kombinerer deduktiv og induktiv metodikk. Hensikten med dette har vært å gjøre resultatet i stand til å si noe både om teorien og feltet som undersøkes, i ly av at problemstillingen ønsker å si noe om fellestrekk og avvik mellom teori og praksis.

Datainnsamling foregår samtidig med analysen, noe som fører til at vi som forskere kan danne oss et inntrykk av hva som er sentralt i dataene. På bakgrunn av dette kan vi avgrense undersøkelsen underveis, samtidig som det gir oss indikasjoner på hva vi kan trenge ytterligere perspektiv på. Sistnevnte var som regel utgangspunktet for de få oppfølgingssamtalene vi gjennomførte etter endt undersøkelse. Ved undersøkelsens start var fokuset bredt der vi ønsket å

se hvilke forhold fra teorien vi kunne kjenne igjen, samt hvorvidt teorien stemte overens med virkeligheten. Våre refleksjoner etter endt dag, ga utgangspunkt for hva vi ønsket å undersøke nærmere dagen etter. Slik avgrenset vi observasjonene underveis og kartla nye forhold som teorien ikke hadde presentert. Registreringen av det vi observerte var ustrukturert og noteringen ble gjort i henhold til når hendelser, samtaler eller aktiviteter dukket opp. Grunnen til at vi ikke valgte en annen struktur på feltnotatene var av den enkle grunn at mønstre er vanskeligere å oppdage. Som en del av analysearbeidet er det interessant å lete etter mønstre, og en slik tilnærming i feltnotatene vil forenkle prosessen. Observasjonene er ikke fotografert eller filmet. Beslutningen om å ikke benytte videoopptak er tuftet på de etiske spørsmålene som dukker opp i forbindelse med personvern og hensyn til bedriftens hemmeligheter i tilknytning til sine konkurrenter. Notater er skrevet og fortolket uten fokus på hva de konkrete arbeidsoppgavene er.

4.0 Dataanalyse

Analysearbeidet handler om å dele opp datamaterialet i mindre biter og elementer, slik at vi kan lete etter mønstre og skape mening i datamaterialet. Det eksisterer to overordnede formål med analysen; organisere datamateriale for å skape mening og tolke materialet på bakgrunn av teori og egne perspektiver (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2016). I henhold til pensumlitteraturen finnes det flere fenomenologiske analyseverktøy med fokus på meningsinnhold, noe som i dette tilfellet ville utelatt en rekke viktige aspekter med våre funn. Observasjon har vært overordnet datainnsamlingsmetode og det vil derfor være hensiktsmessig å benytte analyseverktøy som tar hensyn til de aspektene og kontekstene som er sentrale for å finne mening i datamaterialet.

Det som beskrives som refleksiv analyse er en kvalitativ analyseteknikk som kan være godt egnet for organisasjonsforskning. I boken *Reflexive Methodology* (Alveson og Sköldberg 2009), skrives det detaljert om metoden og teorien bak denne. Formålet med metoden er evnen til å skifte mellom forskjellige nivåer av analyse, der det foreslås fire perspektiver for analyse med utgangspunkt i kritisk vitenskapsteori.

1. *Rådata (Observasjoner)*
2. *Fortolkning (hermeneutikk)*
3. *Kontekst (kontekstualisering av funn)*
4. *Dekonstruksjon (Skjult mening)*

Ved å ta i bruk disse fire prinsippene vil vi skape en større dybde i datamaterialet, da det i stor grad ivaretar diskusjonen om kontekst og skjult mening i ulike former for data. I all hovedsak er dette tilsvarende prinsipper vi kjenner igjen fra fenomenologisk analyse, men rekkefølge og koding gjøres i et annet format.

4.1 Perspektiv 1 – Dokumentasjon og kategorisering

Et grunnleggende trekk ved denne måten å analysere på er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser. Utvikling av teoretiske begrep starter alt fra de første observasjonene er gjennomført, med en kodingsprosedyre der man gir navn til utsagn og hendelser basert på deres substans (Alveson og Sköldberg 2009). For vår undersøkelse betyr dette at utvikling av kategorier skjer parallelt med observasjonen, men vi har i tillegg lest igjennom hele materialet for å danne et helhetsinntrykk. Således er materialet systematisert i hovedtemaer, som har sitt utspring i teorien som eksisterer på området. Målet med dette steget er å fjerne irrelevant informasjon, slik at fokuset opprettholdes på det som oppfattes som sentralt for fenomenet. En slik sammenfatning skaper den første forståelsen av datamaterialet og knyttes både mot refleksiv og fenomenologisk tilnærming. Vår oppgave er å opprettholde et objektivt perspektiv, så vi ikke ender opp med å lete etter det vi mener kan være relevant, men inkluderer vinklinger som i utgangspunktet ikke gir mening i datamaterialet.

Alternativt kan dette nivået også baseres på mer tradisjonelt empirisk arbeid, for eksempel systemanalyse, men dersom vi ønsker å undersøke kausale koblinger gir denne tilnærmingen oss mulighet til å jobbe systematisk med overgangen fra empiri til teori når datasettet er kategorisert og kodet ferdig. Prosessen vil i all hovedsak presenterer slik:

1. *Notatskriving*: Notatene skal ha et åpent format med hvor tanker, ideer, kategorier og sammenhenger begynner å dukke opp. Underveis i observasjonene forventer vi å oppdage elementer vi ikke tidligere har vært forberedt på, og med gode notater vil vi evne å se nye sammenhenger og mønstre.

2. *Kjerne kategorier*: Neste steg i analysen er å finne et utvalg kjerne kategorier som er relevant for vår problemstilling. Alvesson og Sköldberg (2009) foreslår noen kriterier for å finne kjerne kategorier:
- Kategorien må være sentral og ha koblinger til så mange andre kategorier som mulig, samt at den lett må kunne kobles til andre kategorier.
 - Den må dukke opp ofte i dataene.
 - Kategorien må ha klare implikasjoner for kjent teori.
 - Den må kunne brukes til å utvikle en mulig ny teori.
 - Den må kunne åpne for mye variasjon i analysen.

I dette tilfellet vi observasjonene kodes og plasseres i sammenheng med tiltakene vi kjenner igjen fra forskningsmodellen utarbeidet på bakgrunn av teorien. Et slikt system vil gi oss forankring i relevant teori, samtidig som de kan kobles til hverandre. I analysearbeidet vil det sannsynligvis oppstå mønstre som knytter enkelte kategorier sammen i større grad enn andre. I disse tilfellene vil vi avgjøre hvorvidt vi slår disse kategoriene sammen, slik at korrelerende funn diskuteres fortløpende.

4.2 Perspektiv 2 - Utforske

Hermeneutikk er læren om tolkning av meningsfullt materiale. Det er forståelsesfilosofi som omfatter alle kjennetegn ved, og problemer knyttet til, vår forståelse av noe. Forståelse handler om sammenhenger, og hermeneutikk er på sin side sentralt i tolkningsvitenskapene. Refleksjoner i etterkant av observasjonene er en god måte å samle fortolkninger på. Det er mange prinsipper innenfor hermeneutikken, men dersom vi er pragmatiske og praktiske i vår tilnærming kan det være hensiktsmessig å bruke kriteriebasert analyse av fortolkningene/refleksjonene. Det finnes flere ulike kriterier, men noen som kan brukes kan være:

- Fortolkningen bør være logisk konsistent.
- Den bør gjelde "hele systemet" vi forsker på.
- Den må ha dybde nok til å belyse den underliggende problemstillingen.
- Den bør være relevant
- Den bør ta hensyn til konteksten man opererer i.
- Den bør være tydelig slik at misforståelser kan unngås

7. Den bør inneholde potensial for å utvikle nye tanker/ideer.

Disse kriteriene har vært retningsgivende for måten dataene ble kodet, slik at vi opprettholder prinsippet med å søke etter mønstre og videre skape mening. Samtidig ønsket vi å beholde en distanse til fortolkningene, samt er oppmerksom på feilkilder (Alveson og Sköldberg 2009).

4.3 Perspektiv 3 - Kontekst

Alvesson og Sköldberg anbefaler å bruke kritisk teori for å forstå/analysere konteksten forskningsobjektet opererer i, og gjennom det se hvilke perspektiver det tilfører analysen. Dette er tenkning som har forankring fra Marx, Weber, Kant og Freud (Alveson og Sköldberg 2009). Det å forstå ubevisste prosesser, maktforhold, dominante logikker og agendaer kan selvfølgelig tilføre vår analyse kunnskap. Vi har på ingen måte hold i å presentere våre empiriske data som fakta dersom vi følger kritisk teori, men må forsås i lys av den konteksten de opererer i. I henhold til fenomenologien betyr dette at mening i fenomenet ikke kan skapes utenfor den konteksten det opererer i (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016).

4.4 Perspektiv 4 – Dekonstruksjon

De ulike observasjonene kan ha ulike typer meningsinnhold. Dette avhenger av kontekst og situasjon der de oppstår. Dekonstruksjon kan betegnes som en form for perspektivering og har som mål å avdekke andre vinkler og mønstre. Dette steget knyttes til kvaliteten på de funnene vi har oppdaget, og hvilken betydning det har for den overordnede problemstillingen (Alveson og Sköldberg 2009). For denne undersøkelsen handler det i korte trekk om å undersøke fenomenet fra andre vinkler, for eksempel ved å forstå fenomenet ut i fra hva det ikke betyr.

Det er ikke nødvendig med en egen analyse for å fremme kontraster, spesielt med tanke på at vi kun har gjennomført observasjoner og noen uformelle samtaler. Likevel kan konkrete bidrag være:

1. Behold et åpent sinn så lenge som mulig og unngå å ta et klart standpunkt før du må
2. Vær oppmerksom på det tolkningsspennet og variansen som ligger i ulike funn
3. Vær oppmerksom på påvirkningen fra autoriteter og definisjonsmakt, inkludert våre egne erfaringer og verdier.

Det å bruke dekonstruksjon av tekst og tale for å finne skjult mening, pluralisme for å søke etter alternative måter å forstå sammenhenger på, være oppmerksom på ideologier som farger forståelsen, og være bevisst objektive kontra subjektive fakta, kan også være konkrete grep som kan tilføre analysen noe (Alveson og Sköldberg 2009).

I etterkant av en slik analyseprosess vil vi være i stand til å sammenfatte våre resultater, slik at vi kan kontekstualisere innholdet til nye begrepet og beskrivelser av fenomenet. Presentasjonen av slike forhold vil skje fortløpende i kapittel 5.0, der vi fremhever fellestrekk og avvik, samt eventuell ny kunnskap som har dukket opp i analyseprosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 176).

4.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Det er omdiskutert hvorvidt reliabilitet og validitet har relevans for kvalitative data da de knyttes tett til kvantitativ metode (Ringdal 2014, 248). Derfor foretrekkes begrepene troverdighet og bekreftbarhet, samt overførbarhet fremfor generalisering. Troverdighet går på om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkninger som gjøres, og om den innsikt prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser. Overførbarhet handler om resultatene, og i hvilken grad de er gjeldende for andre situasjoner eller andre steder (Ringdal 2014). Kvalitative design er ofte sterkere på teoretisk generalisering, som handler om å danne en generell teori der innholdet i teorien kan gjelde for andre tilsvarende tilfeller.

I kvalitativ forskning handler reliabilitet om forskerens refleksjon om hvordan datainnsamlingen har foregått, med sikte på å bli bevisst mulige feilkilder (Ringdal 2014, 248). Det eksisterer ulike forhold som kan påvirke undersøkelsens reliabilitet, og kan kort oppsummeres i fire sentrale forhold; observatørens fremtoning, forhold under selve datainnsamlingen, undersøkelsesmetode og omstendigheter rundt dataanalysen. Det er viktig å være klar over at det kan oppstå ulike former for forstyrrelser som vil påvirke resultatene. Det finnes ingen garanti for at observasjonene er pålitelige og kan knyttes til teorien vi sammenligner funnene med. Objektene som observeres kan eksempelvis opptre unormalt dersom de er ukomfortabel med selve observasjonen, eventuelt ta beslutninger som de normalt sett ikke ville tatt dersom de antar at det

vil påvirke vår oppfattelse av arbeidet de utfører. Dette skyldes i så fall *observatøreffekter* (Jacobsen 2016, 242). En annen effekt som kan vise seg å påvirke resultatene er konteksteffekten, der vi som forskere vil forsøke å redusere ved å observere objektet i en naturlig kontekst på arbeidsstedet der de oppholder seg til daglig (2016, 243). Dette øker sannsynligheten for høyere troverdighet, da slike perspektiver er viktig å plukke opp i analyseprosessen. Dette er også noe av årsaken til at vi har valgt å iverksette prinsippene fra refleksiv metodikk, med sterkt fokus på kontekstualisering. I og med at analysen er så komplisert som den er, blir det avgjørende at vi anvender de verktøyene vi tar i bruk på best mulig måte. Først da kan vi formidle det budskapet vi ønsker.

Validiteten, eller gyldigheten til målingene omhandler hvorvidt undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle. Kvantitativ validitetsmåling skilles i tre undergrupper; *begrepsvaliditet*, *intern- og eksternvaliditet* (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 66). *Begrepsvaliditeten* avhenger av hvorvidt vi måler riktige variabler, eller i dette tilfellet, undersøker kategorier som kan knyttes til fenomenet. *Internvaliditeten* styrkes på sin side, dersom det eksisterer kausalforhold.

Eksternvaliditet øker dersom resultatene lar seg overføre til lignende tilfeller. I kvalitativ forskning kan validitet vurderes på to måter, av forskeren selv eller informantene (Ringdal 2014, 248). I og med at vi ikke ønsker å måle informantenes begrepsbruk eller tolke budskaper i generell kommunikasjon, vil vurderingen av oppgavens validitet diskuteres i sammenheng med undersøkelsens resultater.

4.6 Forskningsetikk

Etikk omhandler først og fremst forholdet om mellom mennesker, det vil si spørsmål om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 83). I avsnittene under tar vi stilling om det kan oppstå etiske problemstillinger, spesielt med tanke på at forskningen *direkte* berører mennesker i datainnsamlingsprosessen (2016, 84).

I samfunnsvitenskapen er det spesielt tre hensyn en forsker må tenke igjennom; *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*, *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv* og *forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 85-86).

Oppgavens metoder og undersøkelser er frivillige for informantene og de bestemmer selv egen deltakelse. I forkant av undersøkelsen er det etterspurt tilgang til selskapets lokaler, eventuelle

møter og hendelser. Det er ikke satt noen krav til etnografi, geografi eller demografi. Det respekteres samtidig dersom informantene unnlater å besvare spørsmål de ikke er komfortable med. Det vil ikke bes om samtykke til lyd- eller videoopptak da det ikke er aktuelt for resultatet. Vi er selv forberedt på at selskapet i perioden vil gjennomføre en rekke strategiske beslutninger, og at vi på vår side skal signere en taushetserklæring. Dette vil ikke påvirke resultatene fra observasjonene, men er en trygghet for Chess i forbindelse med yrkeshemmeligheter. Chess har på sin side gitt informert samtykke til at vi kan bruke selskapets navn og sentrale personer, så langt dette ikke krenker privatliv på noen som helst måte. Oppgavens hovedfokus er aktiviteter og hendelser, der vi i beskrivelsene av disse, forholder oss til stillingstitler så langt det lar seg gjøre.

I og med at vi ikke lagrer eller benytter noen form for sensitiv informasjon i denne oppgaven, har vi i samråd med Datatilsynet og personvernombud ved Høyskolen Kristiania, besluttet at oppgaven ikke er melde- og konsesjonspliktig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 88). Datainnsamlingen gjennomføres uten fokus på hvilken bedrift som undersøkes. Eventuelle spørsmål til objektet skal formuleres slik at det utelukker rasemessige-, helsemessige- og seksuelle forhold. Søknadsprosessen vedrørende konsesjon resulterer i en helhetsvurdering der vi ser bort i fra melde- og konsesjonsplikten.

Ekspertuttalelser er direkte sitater fra sentrale personer med unik kunnskap om tematikken. Sitatene benyttes utelukkende til å belyse perspektiver vi eventuelt ikke har plukket opp i vår datainnsamling og fortolking. Dette gjengis i sin helhet i oppgaveteksten og vil ikke analyseres eller tolkes, dermed utelukkes ekspertuttalelser fra konsesjonsplikten.

5.0 Resultater av analysert datamateriale

Som skrevet i tidligere kapittel bygger et fenomenologisk design på meningsinnhold, både med hva individer sier og gjør. Samtidig har vi gjennom observasjonsundersøkelsen ønsket å avdekke individers faktiske atferd ved å se etter mening i aktiviteter, hendelser og samhandlinger mellom mennesker.

Vi vil i dette kapittelet presentere empiri fra den kvalitative undersøkelsen. Kategoriseringen har utspring i Gary Yukls overordnede elementer i empowering leadership (ref. kapittel 2.1).

Bakgrunnen for kategorisering av datamaterialet er at vi i lys av problemstillingen ønsker å avdekke hvorvidt Yukls teori kan sammenlignes med virkeligheten slik den er i norsk næringsliv. Yukls faktorer benyttes som inndeling i presentasjonen, slik at det gir oss en fin struktur i drøftingen. Kategoriseringen gir oss også anledning til å diskutere identifiserte mønstre i lys av eksisterende forskning og teori (2016, 177). Tillegglitteratur benyttes fortløpende i teksten, for å belyse ulike perspektiver av vår fortolkning.

5.1 Involvering av ansatte i beslutningsprosessen

Som det fremkommer i kapittel 2.1, er det å ta beslutninger en av de viktigste funksjonene en leder har i sin rolle. Deltakende lederskap involverer andre for å fatte viktige beslutninger. Spesielt gunstig er det å bruke denne teorien dersom beslutningene påvirker den ansatte direkte.

I løpet av uken observerte vi at bedriften på det aktuelle tidspunktet var involvert i en avgjørende endring i markedsforhold. Endringen omhandlet store deler av produktporteføljen, på bakgrunn av juridiske endringer i makroomgivelsene. I sammenheng med denne endringen ble det avholdt en rekke møter, der hensikten var å komme til enighet på hvordan de på best mulig måte kunne kvalitetssikre kommunikasjon, både internt og eksternt. Vi bet oss for det første merke i at møteinnkallelsen ble sendt til samtlige medlemmer av ledergruppen, i tillegg til teamledere på førstelinje. Dette sørget for at selv personer som ikke var direkte involvert hadde mulighet til å være tilstede, for å delta med sine innspill i beslutningene som skulle fattes. Denne tilnærmingen finner støtte i teorien da; «kommunikasjon i forkant, med de parter som vil bli berørt av en beslutning, kan bidra til å skape eierforhold og dermed lette gjennomføringen av beslutningen» (Erlien 2012, 35).

I litteraturen peker Yukl på fire ulike grader av deltakelse i beslutningsprosesser. Det vi observerte i eksempelet over kan gjenkjennes i det som kalles en *joint decision*, en prosess hvor leder aktivt møter andre i virksomheten for å diskutere problemet uten å ha noen større innflytelse på resultatet. Hvorvidt selve endringen oppleves så alvorlig at lederen selv føler seg forpliktet til å gjøre det på denne måten, eller om det er en bevisst tankegang har vi ikke grunnlag for i funnene våre. Inntrykket er likevel at situasjonen oppleves som naturlig, og at de er vant til at slike beslutninger fattes i fellesskap, uten påvirkning av konteksten som sådan. En slik tilnærming er i all hovedsak positiv for beslutningskvaliteten (Yukl, 2013), men det fører også til at møtene inneholder et større antall personer enn det som er nødvendig. Det kan herunder diskuteres hvorvidt dette kan ha en negativ innvirkning på effektiviteten, da man bør være bevisst på møtets hensikt og bruke de ansattes tid deretter (Erlien 2012).

I samme situasjon opplever vi at møtet mister sin retning. Det er flere parallelle diskusjoner på tvers av fagområder og stemningen er lettere frustrert, noe som kan skyldes at endringsprosessen kan kreve en del kapasitet. Leder bruker anledningen til å ta ordet, bruke sin påvirkningskraft for å tildele noen ansvarsområder. Dette er en situasjon hvor de ansatte ser på lederen som ansvarlig for beslutningen, der lederen må ta i bruk sin maktposisjon for å skape retning i diskusjonene. Vi kjenner til viktigheten av å sende signaler at man som leder har makt, som i tillegg kan ha sammenheng med at man må ha vilje til å utøve makten. Det belyses også hvordan vilje til makt stiller seg sentralt for ønske om å påta seg ytterligere ansvar (Humborstad 2013). Selv om lederen benytter sin maktbase, gjør han dette ved å dele ut ansvar for å skape progresjon. Yukl definerer dette som delegering (2013), der leder deler ut autoritet og ansvar til enkeltpersoner for å ta beslutningen. Han setter samtidig tidsfrister på når beslutningen skal være tatt, samt at han ønsker kontinuerlig tilbakemeldinger på eventuelle utfordringer som måtte dukke opp. Til at møtet i utgangspunktet skulle produsere en felles enighet om hva beslutningen skulle være, endrer lederen de ansattes deltakelse i beslutningen, slik at den blir mer konsulterende. For å avslutte møtet ber han om de ansattes meninger og ideer, samt anbefaling på endelig beslutning. Ut i fra dette vil han kunne ta en beslutning alene, basert på andres tilbakemeldinger (Yukl 2013). Det at leder varierer maktbruken i henhold til situasjon kan sees i sammenheng med kritiske ledelsesteorier, og der Tengblad (2012) poengterer at ledelse er mer praksisorientert, som betyr å handle og skape progresjon. Dette støttes også opp av Karp (2010) der ledelse blir ansett som noe

mer fragmentert, varierende og uforutsett, og poengterer derfor betydningen av å ta lederskap når det behøves. Det er også relevant å trekke frem at leder var preget av sykdom under observasjonene, noe som kan ha vært en pådriver til varierende grad av deltagelse, fremfor en bevisst lederstil for å stimulere grad av beslutningsmyndighet. Sykdom kan prege energinivået og deltakelsen uansett hvilket individ det er snakk om.

Møtet illustrerer at lederen må ta høyde for situasjonelle variabler, som i praksis betyr at det ikke finnes noen fasit på riktig tilnærming i slike beslutningsprosesser. Deltakende lederskap er en dynamisk prosess, som kontinuerlig stiller krav til at lederen evner å involvere de ansatte nok til at de påvirker, men ikke så mye at det hindrer beslutningens formål (Yukl 2013). Ledergruppen virket ikke til å endre oppfatning av møtets natur, selv etter at lederen selv tok styring i situasjonen. Det kan være et tegn på at de deler hans målsettinger, slik at begge fremgangsmåtene i utgangspunktet ville hatt lik effekt.

Et fellestrekk med hans bruk av autoritet, var at bruken var fremtredende i situasjoner med delegering av ansvarsoppgaver. Dette oppfattes som et verktøy for å skape retning i en uoversiktlig situasjon (Karp 2010). I det oppgavene ble delt ut sørget leder for at mottaker hadde forstått sin arbeidsoppgave, samtidig som han trakk seg ut av selve gjennomføringen. Senere på dagen, da vi spør han om hvorfor han håndterer delegeringen på denne måten, kunne han fortelle at beslutningsmyndigheten i tilknytning til den oppgaven de hadde fått, hører hjemme hos den personen med best situasjonsforståelse. Med andre ord valgte leder, som ikke hadde best forutsetning for å løse problemet, å trekke seg ut av prosessene som ble igangsatt.

I dette tilfellet oppstår det noe interessant i henhold til teorien; *det skapes en arena der ansatte skaper nye relasjoner og dyader på bakgrunn av arbeidets innhold, som igjen utvikler ferdigheter og bygger selvtillit på tvers av relasjonen* (Erlien 2012). Faktum er at de ansatte blir tvunget til å samarbeide med hverandre slik at prestasjonen blir så god som mulig. Dette er en metode som for Chess fungerer veldig godt, sannsynligvis på bakgrunn av at leder ønsker å tilrettelegge for at arbeidet ikke preges av siloeffekten. Resultatet er at det oppstår selvgående team som ikke er avhengig av enkeltpersoner for å prestere, samt tilrettelegger for at beslutninger blir gjennomført uten å være tidkrevende. Slik leder selv beskriver det, blir han ikke involvert så langt det ikke er

snakk om prioriteringer de selv ikke klarer å løse. Utover det er all autoritet og beslutningsmyndighet fordelt mellom enkeltindivider. Denne tilnærmingen fungerer spesielt godt da ledergruppen sitter i åpent kontorlandskap, som forenkler kommunikasjonen og gjør den mer uformell (Erlien 2012).

5.2 Gi tilgang på relevant informasjon

Med utgangspunkt i forskningsmodellen i kapittel 1.4, er *tilgang til relevant informasjon*, samt det å *tilby nødvendige ressurser* er to sentrale tiltak som en leder kan implementere for å øke sannsynligheten for å nå ønskede resultater. Skillet mellom disse faktorene kan gjenspeiles ved at det førstnevnte i større grad omhandler *intern kommunikasjon*, og at det å tilby nødvendige ressurser dreier seg om at de ansatte bør ha riktige *verktøy* for å kunne utføre sin jobb på daglig basis. Likevel kan en ekstrahere flere likhetstrekk mellom disse variablene, som videre tilrettelegger for forutsetningen om å presentere disse under dette ene aktuelle punktet. Hovedgrunnlaget baserer seg på tanken om at tilgang til relevant informasjon også i større grad vil kunne synliggjøre behovet for nødvendige ressurser, noe som igjen vil kunne føre til en større sannsynlighet for å lykkes med empowerment (Yukl 2013). I kapittel 2.4 fremheves viktigheten av tilgang til relevant informasjon for at medarbeiderne skal kunne påvirke beslutninger i en positiv forstand.

Hos Chess observerte vi en svært flat struktur, der ledergruppen satt samlet, med IT-avdelingen plassert i samme åpne kontorlandskap uten noen form for synlig hierarkisk inndeling. Det var lav terskel for å rulle stolen over til en medarbeider for rådføring, og kommunikasjonen hadde svært fri flyt. Ansatte samlet seg ofte rundt kaffeautomaten midt i lokalet for å prate med andre. Det faktum at øverste leder satt bare noen få meter unna, gjorde også at det var lite som hindret de ansatte i å rådføre seg med han, og dermed bli eksponert for sentral informasjon som kunne bidra positivt til daglige gjøremål. Teorien sier at en desentralisert struktur i større grad vil legge til rette for empowerment-initiativer og at organisasjoner som baserer seg på en utstrakt grad av medvirkning preges i større grad av åpen kommunikasjon (ref. kapittel 2.4).

Vi observerte at det var en bevisst tanke hos leder å samle alle ledd når viktig informasjon skulle deles, som nevnt i form av møtene vi fikk ta del i. Hver mandags morgen hadde virksomheten det

de kalte mandagsmøte, der representanter fra alle avdelingene var invitert til å dele informasjon om status på oppgaver i henhold til felles målsettinger og lignende. Det foregående ble også synlig på ledermøtet, der de som hadde ansvar for oppgavene som skulle bli diskutert var involvert. Det vi observerte kan betegnes som et åpent ledelsessystem, da høy grad av proaktiv kommunikasjon resulterer i færre konflikter ettersom beslutninger blir tilpasset medarbeidernes erfaringer og kunnskaper (Erlien 2012). I henhold til litteraturen i kapittel 2.2 kan dette sees i samsvar med det som kalles nedstrømskonsultasjon. Med hold i kritiske ledelsesteorier kan det stilles spørsmål til hvorvidt kommunikasjon kan bli for tidkrevende og gå på bekostning av fremdrift på andre områder.

Innholdet i møtet eller møteinnkallelsen har vi dog ikke belegg for å si noe om, da vårt fokus i løpet av observasjonen ikke lå på innhold, men på prosesser. Det kan være tilfelle at de ansatte følte seg pliktige til å møte opp på grunnlag av reell nytte, samtidig som de på en annen side kan ha følt seg pliktige på bakgrunn av respekt for autoriteten leder representerte. I forlengelsen kan det diskuteres hvorvidt det var nødvendig at alle leddene i organisasjonen var representert, da vi bet oss merke i at noen av representantene ikke på langt nær bidro i like stor grad som andre. Selv om en slik tilnærming kan anses som fordelaktig med hensyn til økt tilgang på relevant informasjon, kan det også drøftes hvorvidt dette kunne bidra til en begrensning av den autonome hverdagen som de ansatte i Chess tilsynelatende strebet etter å oppnå. Dette aspektet vil imidlertid drøftes videre i kapittel 5.4, da Yukl (2013) også peker på denne faktoren som sentral for å lykkes med empowering leadership. Hvorvidt prosessene vi ble vitne til samsvarer med normalen har vi på bakgrunn av tidsavgrensningen, ikke hold for å kunne si noe om, da det vi har observert kun er gyldig for Chess i den aktuelle perioden.

5.2.1 Tilby nødvendige ressurser

Tar vi utgangspunkt i litteraturgjennomgangen, poengteres det som essensielt å *tilby nødvendige ressurser* til medarbeiderne slik at en skal kunne være i stand til å utøve sin rolle på best mulig måte. Ettersom IT-avdelingen var lokalisert på samme plan som ledergruppen, ble vi raskt vitne til at grafikeren hadde spesialisert utstyr som gjorde henne i stand til å gjennomføre oppgaver hun skulle gjøre. Videre la vi merke til at salgssavdelingen – som befant seg i samme etasje som ledergruppen, hver andre uke fikk besøk av en fysioterapeut som satte i gang fysisk aktivitet slik

at teamet kunne strekke på kroppen. På bakgrunn av ensformigheten i oppgavene salg gjennomførte, ble dette mottatt med positivitet og entusiasme. I tillegg hadde salgsavdelingen tilgang på en fotball som de to ganger om dagen benyttet seg av, igjen med hensikt i å friske opp hodet. Samtlige ansatte hadde tilgang på massasjerom, kantine og kaffemaskiner, kombinert med at alt IT-utstyr var identisk på de fleste arbeidsstasjonene.

Summen av dette var at de ansatte i større grad var i beredt for å ta fatt på arbeidsoppgavene de hadde, uten å måtte forholde seg til tekniske utfordringer og forsinkelser. Hverken teamleder eller andre ansatte i ledergruppen hadde noen innblanding i avdelingens valg om å ta pauser fra arbeidet, noe vi anser som en indikasjon på at det bevisst ble tilrettelagt for at de på egen hånd kunne styre sin egen arbeidshverdag til fordel for fellesskapets resultater.

Ettersom leder naturligvis må betraktes som en ressurs, oppfatter vi at den flate strukturen tilrettelegger for at han er tilgjengelig for de som måtte behøve hans ekspertise eller innspill. Selv om litteraturen er noe vag på dette området, argumenteres det for at en desentralisert struktur er fordelaktig for å kontrollere om de ulike tiltakene i modellen er mulig å implementere. En nyanse kan her være i hvilken grad han hadde tilgjengeliggjort seg selv dersom Chess hadde hatt en mer hierarkisk inndeling, eksemplifisert ved avlukkede kontorer og flere rapporteringsnivåer (Erlien 2012).

Det foregående kan betraktes som eksempler på at de ulike ansatte i virksomheten fikk tilpasset ressurser til de oppgavene som skulle gjennomføres. Likevel skal vi som forskere igjen være oppmerksomme på tidsrommet vi befant oss hos Chess, da vi ikke har tilstrekkelig grunnlag til å kunne stadfeste om leders væremåte også er gjeldende for andre perioder og andre kontekster. Det er kritisk for oss å være bevisste på at hans demokratiske og inkluderende fremtreden kan ha vært et resultat av et ønske å vise seg fra en enda bedre side enn normalt, samtidig som at endringsprosessen de gjennomgikk kan ha hatt en tvungen innvirkning på en større frekvens av intern kommunikasjon. Denne vurderingen finner blant annet støtte hos Kotter og Schlesinger (2008), som forklarer at det er kritisk å være nøyaktige i kommunikasjonen tilknyttet endringsbehov.

5.3 Lederstil konsistent med empowerment

Morten Aarhus, daglig leder i Forbo Flooring, er godt reflektert rundt fenomenet empowerment, og har selv hatt mulighet til å praktisere det på mange ulike områder. Han hevder at:

«Empowerment starter med lederen og hvordan vedkommende selv definerer hva begrepet innebærer og hvilke muligheter som ligger i dette».

Sitatet over støttes blant annet av Yukl (2013) og Karp (2010), som begge beskriver at en leder må forstå "terrenget" og fatte beslutninger i lys av situasjonelle variabler. Yukl på sin side retter stort fokus på teorier om deltakende lederskap, men virkeligheten er ikke nødvendigvis like unyansert. Våre observasjoner viste at det ikke utelukkende er én type lederstil som er konsistent med empowerment, slik teoriene skal ha det til. Noe av årsaken til at Chess opplever suksess på dette området handler i stor grad om leders tankesett. Som sitatet fra Morten illustrerer, så krever arbeidet med empowerment en overordnet forståelse av hvilke muligheter som finnes. For Chess har lederens overordnede strategi vært bidragsytende for å i det hele tatt kunne implementere empowerment-initiativer. Underveis i undersøkelsen oppdaget vi at lederen selv, i stor grad var opptatt av hvilke utfordringer selskapet skal løse for kunden. Satsningen på dette området har i mer eller mindre grad vært avgjørende for hvilken retning leder ønsker å føre selskapet, både med tanke på struktur, men også hvordan lederen selv opptrer ovenfor sine ansatte. I dette tilfellet klarer lederen å forholde seg til empowerment, der han evner å iverksette tiltak i bedriften slik at ansatte kan fatte beslutninger uten å måtte kontrollere med han. Dette knyttes selvfølgelig sammen med ønsket nivå av kontroll, samt kvaliteten på informasjonsspredning. Likevel oppfattes mandatet som så tydelig definert, at de ansatte selv vet hvilke rammer de har å forholde seg til. Det frigjør mye tid der leder ellers måtte fokusert på styring (Arnulf 2013), som igjen kan brukes på å få medarbeidere til å se nye muligheter, fjerne frykt for å feile og blir bedre til å håndtere problemer fortløpende. Nå er det ikke slik at ledelsen har sluttet å opprettholde en overordnet kontroll, noe vi diskuterer senere i dette kapittelet, men tilpasser oppfølgingen løpende, som sannsynliggjør riktig retning.

Helhetsinntrykket vårt er at lederen ikke følger en spesifikk oppskrift i sin hverdag. Det er ikke enkelt å plassere han innenfor en av de kjente teoriene, noe som i all hovedsak er positivt i våre øyne. Situasjonelle variabler stiller hele tiden krav til en dynamisk endring av lederstil, slik at

man evner å tilpasse seg det relasjonen krever. Leder er flink til å forstå situasjoner og føre en åpen kommunikasjon med de ansatte som innehar spisskompetanse. Ved flere anledninger får han spørsmål om hva han ville gjort en gitt situasjon, der svaret de får ofte er et spørsmål om hva de ansatte selv ville gjort. En slik konsulterende vinkling på problemløsningen fører til at ansatte selv bidrar i beslutningene, og øker eierskap til både oppgave og selskapet som helhet (Yukl 2013). Dette støttes av Humborstad (2013), som i sin studie viser til at resultatene bedres om dyaden er avhengig av hverandre. Essensen er at evnen til å tilpasse atferden, utgjør en større forskjell enn individet selv klarer, og at situasjonsstyrt ledelse innebærer at relasjoner krever en unik form for lederstil (Arnulf 2013).

5.4 Unngå unødvendig kontroll

Lederens evne til å balansere eget kontrollbehov, samt å skape autonome medarbeidere, er en vanskelig oppgave og må ofte tilpasses på individnivå. Morten Aarhus hevder følgende: «Som regel blir også resultatet best ved å tillate at medarbeideren tar egne beslutninger, det er ofte medarbeideren som har spisskompetansen.»

Leder påpekte ovenfor oss i etterkant av et av møtene, at han anser seg selv som en tilrettelegger fremfor en leder i tradisjonell forstand. Dette utdypet han ved å peke på situasjoner hvor utfordringer og beslutninger som skal tas ofte blir delegert til sine medarbeidere i ledergruppen, og der hans rolle kun er fremtredende dersom de ikke er i stand til å komme opp med en optimal løsning. Her uttrykte han vilje til å bruke sin makt, men kun når dette var nødvendig. Yukl (2013) deler også lederens tilsynelatende tilnærming i slike tilfeller når han hevder at en autokratisk beslutning ofte kan være gunstig dersom det er splittede meninger og ideer rundt et problem (ref. kapittel 2.1).

Med utgangspunkt i teorien, ser vi fellestrekk til virkeligheten. Leder poengterte selv at han anså sine medarbeidere som så dyktige, at utfordringer i mange tilfeller ble løst uten behov for hans tilstedeværelse og involvering, eksemplifisert ved at han i henhold til en konkret del av endringsprosessen delegerte ansvar for utvikling av en kommunikasjonsplan. Ansatte som hadde spesifikk kompetanse innen salg og markedsføring fikk ansvaret for å planlegge slik at deres interesser ble ivarettatt, mot at leder fikk tilbakemelding underveis dersom det oppsto problemer.

Yukl (2013, 134) legger frem hvordan rapporteringsprosedyrer øker som et resultat av økt delegering. Leder må her finne en balanse der han evner å opprettholde en viss form for kontroll samtidig som medarbeiderne blir autonome. Dette stiller igjen krav til gode kommunikasjonsrutiner i tillegg til å være et verktøy som tilrettelegger for autonomi hos medarbeiderne. Leder hadde ingen videre innblanding utover dette. Her oppleves det at målet ble vektlagt fremfor hvordan prosessen skulle foregå. Et annet aspekt som her kan nevnes kort, var at ledelsen ikke brukte noe av sin tid på å besøke førstelinje. Målene var klare, og inntrykket vi fikk var at forståelsen for disse var samsvarende. Igjen finner dette støtte i erfaringene Morten Aarhus har gjort seg opp tilknyttet fenomenet, der han forklarer at «de færreste liker å bli fortalt hva man til enhver tid skal gjøre, det er bedre å kommunisere hva man skal levere på.»

Det skal dog bemerkes at *tilbakemelding* til de ansatte er et sentralt element som ikke må undermineres, der det bakgrunn av dette anses som sentralt å finne en god balanse mellom full autonomi og oppfølging. En viktig grunn til dette er at tilbakemeldinger «(...) er viktig for motivasjonen, samtidig som det er (...) en grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer» (Kaufmann og Kaufmann 2013, 112). Herunder påpeker Erlien (2012) at man som leder kan skape en likeverdig dialog basert på tillit og respekt for hverandres roller, og at en mangel på tilbakemelding kan gi medarbeiderne en følelse av at ledelsen ikke bryr seg om hva de sier.

5.4.1 Kommuniser gjensidig tillit

Både dette tiltaket og det foregående om å unngå unødvendig kontroll, knyttes tettere sammen enn hva vi forventet på bakgrunn av litteraturgjennomgangen. Grunnlaget for denne tanken baserer seg på et felles perspektiv, der en leder kan bidra til å uttrykke tillit til de ansatte ved å gi opp unødvendig kontroll og overvåkning. I henhold til teorien har også relasjoner basert på tillit og ansvar en fremmende effekt på personlig suksess gjennom andre (Johannessen og Olsen 2008).

Hos Chess har de ansatte myndighet til å fordele sin egen arbeidstid gjennom at de ikke er bundet opp mot spesifikke tidspunkter for når arbeid skal utføres. Chess delegerer frihet ved å la de ansatte styre tiden de har til rådighet, slik at de kan prioritere arbeidsoppgavene der de ser det er

hensiktsmessig. Vi observerte tilsvarende tilfeller i møter, da CRM-sjefen under ledermøtet forsvant, for så å komme tilbake igjen noen minutter senere. Det var ikke nødvendigvis dette vi isolert sett bet oss merke i, men heller det faktum at ingen reagerte nevneverdig på det som skjedde. Et diskusjonsaspekt kan her være hvorvidt dette er en refleksjon av den etablerte kulturen internt, eller om det kun forekom som et enkelttilfelle. Likevel må en ta forbehold om at uventede hendelser kan forekomme, og at personen med best forutsetning for å løse problemet igjen tar ansvar for å håndtere det. Her brukes begrepet *tar ansvar* da det ikke ble delegert noen spesifikke oppgaver i slike tilfeller, der de ansatte selv tok tak for å fordele dette mellom hverandre.

Et annet aspekt som må belyses var at ledergruppen hadde besluttet at avdelingen for kundeservice skulle få fullt ansvar for klagebehandling, noe som tidligere hadde blitt gjort av en separat avdeling. Denne beslutningen ble tatt på bakgrunn av den kjennskapen avdelingen hadde omkring kundenes atferd, samtidig som den også var avgjørende da avdelingen ble direkte påvirket av denne endringen. Leder for kundeservice påpekte at denne beslutningen var preget av risiko, og at de måtte stole på de ansattes kunnskap og motivasjon, for å ta kontroll over klageprosessen i selskapet. Yukl (2013) mener dette er positivt, da tilfredsheten med beslutningen også vil kunne øke dersom de som blir påvirket av endringen involveres i prosessen. Det nevnte kan oppfattes som en tillitserklæring til de ansatte på førstelinje, der ledelsen latet å være klare over at de med best situasjonsforståelse, også vil være best egnet til å gjennomføre de tilknyttede oppgavene. Med hold kapittel 2.4 kan det likevel redusere servicekvalitet ved at kundene blir behandlet ulikt i tillegg til at det forekommer en risiko for upassende beslutninger.

I forlengelsen av det foregående kom det frem at avdelingen for kundeservice hadde myndighet til å fatte beslutninger på egen hånd, uten noen form for involvering av overordnede. Videre ble vi fortalt at førstelinje også hadde mulighet til å stanse prosesser de mente innebar for høy risiko for kunden. Dette kan betegnes som en form for delegering, noe Yukl karakteriserer som «mulighetene for å implementere endringer uten å søke godkjennelse fra andre» (2013, 127). Abraham Foss, CEO i Telia, mente i henhold til våre antakelser før observasjonene at det også må kommuniseres ut trygghet for å feile, noe som kan anses å ha fellestrekk med viktigheten av å vise gjensidig tillit til sine ansatte. Yukl presiserer dog at en må ta høyde for potensielle

fallgruver knyttet til delegering, da en slik arbeidsfordeling kan svekke prestasjonene dersom det skjer i feil situasjon (2013).

Innad i ledergruppen observerte vi også tegn til at det interne klimaet var basert på en høy grad av tillit. Jevnlig så vi at private nettsider var åpne, der dette ble oppfattet som godtatt uten noen form for inngripen fra de overordnede. Denne observasjonen forteller kanskje ikke så mye i seg selv, men det underbygger påstanden om at lederen fokuserer på å øke kvaliteten på sluttproduktet, og ikke hvordan veien til målet utformes. En fallgruve vi her umiddelbart gjør oss oppmerksomme på, er at den tillitsfulle relasjonen mellom leder og medarbeidere kan føre til for mye *frihet*. Når det kommer til kommunikasjon i en organisasjon med flat struktur, påpeker Erlien (2012) at leder må være nøyaktig med den formelle kommunikasjonen, noe vi i det aktuelle tilfellet antyder at også er kritisk for Chess. Bakgrunnen for dette er at den uformelle kommunikasjonen ofte har en tendens til å flyte fritt, noe som igjen stiller høyere krav til øverste leder (2012). Selskapet har tatt grep for å redusere faren for at viktig informasjon forsvinner, blant annet med dedikerte kommunikasjonssystemer, helt fra kundebehandler til direktørene i Telia Norge AS.

5.5 Gi rådgivning når nødvendig og oppmuntre til problemløsning

For å øke grad av empowerment, oppsummerer litteraturen at leder bør coache og gi rådgivning når det er nødvendig i situasjonen, i tillegg til å oppmuntre til problemløsning.

Yukl (2013) poengterer at selv om en medarbeider får økt beslutningsmyndighet er det ikke gitt at man besitter nødvendig erfaring, og som et resultat kan usikkerhet oppstå. Det ideelle er at leder iverksetter tankeprosesser ved å stille åpne spørsmål fremfor å fortelle dem hva de skal gjøre. Dette vektet også i Morten Aarhus sin ekspertuttalelse der han presiserer: «For ledere handler det ikke om å komme med løsningene, men å stille gode spørsmål som vil stimulere medarbeiderne til å komme frem til løsninger selv».

I flere møtesituasjoner observerte vi at i lederen tilrettela for at deltakere på møte skulle ha mulighet til å legge frem forslag på løsninger før han sa noe. I tillegg viste det seg at teamleder i salgsavdelingen hadde oppfølgingssamtaler der de kom frem til felles løsninger ved å ta i bruk en coachende tilnærming. Som tidligere nevnt var også de ulike lederne tilgjengelige og stilte seg

øyeblikkelig disponible dersom medarbeidere hadde spørsmål eller trengte hjelp. Dette kan også ha hatt en forsterkende effekt sett sammen med det åpne kontorlandskapet, som i stor grad resulterer i at alle ansatte er tilgjengelige ressurser. Aarhus beskriver videre hvordan en coachende tilnærming og oppfordring til problemløsning vil øke opplevd eierskap i tillegg til å stimulere kreativ og analytisk tenkning. Dette kan sees i sammenheng med det Dweck beskriver som vekstorientert tankesett (2007). Sammen med kritisk ledelsesteori kan det stilles spørsmål til hvorvidt en leder har kapasitet til å følge opp medarbeiderne tilstrekkelig da arbeidsdagene er hektiske. Med hold i selvledelsesperspektivet, der det å lede andre forutsetter at leder evner å lede seg selv, finner vi avvik i teorien til Yukl, som utelater diskusjonen om hvorvidt lederen *kan* lykkes med å skape autonome medarbeidere. Bak suksess med empowering leadership beskriver vi at det som regel starter med lederen, men hvilket resultat ville vi fått dersom lederen ikke hadde den personligheten vi har observert? Her er det vesentlig at lederen ser på seg selv som et eksempel og opererer slik at det gjenspeiler ønsket atferd. Det oppleves at lederen i flere tilfeller er usikker på hva den korrekte løsningen er, men desto viktigere er det å stimulere den ansatte til å aktivt bidra i problemløsningen.

Morten Arne Aarhus sier følgende:

«Jeg har gjennom årene ofte fått spørsmål om «hva bør vi gjøre i denne situasjonen»? Etter min erfaring er det beste svaret: «hva synes du»? Det får medarbeideren til å reflektere over situasjonen, analysere fordeler og ulemper, og så selv komme med et forslag. Veldig ofte blir de forslagene akseptert så lenge de ligger innenfor rammeverket (policy).»

Abraham Foss beskriver i sin uttalelse at leder bør legge til rette for at det er en trygghet til å feile for å stimulere til empowerment, i tillegg til å belyse potensielle konsekvenser av det. «Om man ikke evner å gjøre dette vil man ikke få handling eller risikotaking i utføringen, og i så fall vil både gjennomføring og valg bli suboptimale og for trygge». Dette er også et viktig element i litteraturen, der det vektas at leder bør tilrettelegge for en trygg arena der man lærer av feil. Humborstad (2013) beskriver også hvordan dette er et av tre kritiske områder tilknyttet implementering av empowerment. Dette knyttes direkte opp mot det å oppmuntre til problemløsning og vekstorientert tankesett.

For Chess var det både vanskelig og til tider umulig å beskrive tillitsforholdet utover det vi observerte. Tolkningen vår er basert på at det i mellom de ansatte var høy takhøyde for å feile, og det ble gitt veiledning i de tilfellene som var preget av usikkerhet. Leder utelatte bevisst konkrete instruksjoner, og coachet heller den ansatte, med samme metode som Aarhus beskriver i sitatet over. Studien til Conger & Kanungo (1988) belyser i tillegg at det ikke er gitt at økt innflytelse og deltagelse fra medarbeidere vil øke mestringstro eller opplevd handlingsrom. Det poengteres videre at dette vil avhenge av at medarbeiderne besitter tilstrekkelig kunnskap i tillegg til å ikke besitte en frykt for å feile (Yukl 2013).

Empowerment avhenger av begge parter i relasjonen og det skapes et avhengighetsforhold, dette kjenner vi fra litteraturen. Samtidig krever maktfordeling at medarbeiderne ønsker økt beslutningsmyndighet samt innehar en vilje til å praktisere selvledelse. Yukl (2013) legger frem at mer ansvar og beslutningsmyndighet hos medarbeiderne vil være ineffektivt om de ikke ønsker ansvaret, mistillit til leder eller er under tidspress. Humborstad (2013) belyser også hvordan medarbeideres vilje til ansvar er et viktig aspekt for empowerment, da det vil redusere sannsynlighet for motstand.

Vi opplever at Chess ved å ha innført flere av undersøkelsens tiltak, sender et signal om at medarbeiderne i stor grad har en vilje til å påta seg økt ansvar. Dette kan belyses ved at førstelinje opplever økt eierskap og mestringsfølelse som stimulerer personlig utvikling ved å full beslutningsmyndighet til å håndtere kundene direkte fremfor å forhøre seg med leder. En slik delegering kan også knyttes til selskapets finansielle strategi, da større ansvar hos færre personer fører til lavere kostnader. Likevel tilsier våre observasjoner at det fungerer i flere av selskapets ledd. Samtidig skriver Yukl (2013) at det krever noe av begge parter i relasjonen for at delegering skal fungere optimalt. Det kan eksempelvis tenkes at medarbeiderne må ønske å bli utfordret på å være løsningsorienterte fremfor å bli fortalt hva man skal gjøre. I tillegg kan det forutsettes at de med en coachende leder evner å se potensiell vekst i å prøve og feile i det økte ansvaret. Likevel er det relevant å trekke frem at vilje til økt ansvar kan være subjektiv og kan variere innad i en bedrift, noe som setter et krav til at leder evner å tilrettelegge for hver enkelt samt kartlegge deres ønsker. Sistnevnte er både ressurskrevende og vanskelig, og krever kontinuerlig oppfølging for å være en suksessfaktor.

5.6 Anerkjenn gode prestasjoner med rett valens

Ros og feedback skaper motivasjon, og betegnes som et sentralt element i lederens virkemidler for å øke graden av empowerment, slik det presenteres i litteraturgjennomgangen. Herunder handler det om at en må gi kommunikasjonen spillerom i form av å ta høyde for medarbeidernes behov for oppmerksomhet, mellommenneskelig støtte og tillit. Likevel er det kritisk å påpeke at ikke all anerkjennelse har lik verdi for alle, noe som gjør det viktig å ha god kjennskap til sine ansatte gjennom tillitsfulle relasjoner.

I Chess sine lokaler ble det tidlig observert at de brukte mye veggplass på å fremme de som hadde vunnet prisene for månedens ansatt. I tillegg til et bilde, var det også skrevet en personlig tekst til hver enkelt som tydeliggjorde deres styrker, og derav hva som gjorde at de hadde levert *Norges beste kundeservice*. Da vi i samtaler med leder ved avdelingen for kundeservice ønsket å avdekke bakgrunnen for denne individualiserte oppmerksomheten, fikk vi bekreftet våre antakelser om at det var sentralt for Chess å få frem vinneren i hver enkelt, og dyrke denne. Igjen så vi at tilbakemelding sto som et konkret fokusområde for virksomheten, da denne også kan betraktes som en viktig bidragsyter til å øke motivasjon gjennom at den enkelte får tilstrekkelig informasjon om resultatene av arbeidet som gjøres (Kaufmann og Kaufmann 2013). Videre kan dette føre til at eierskapet til resultatene øker hos de ansatte, noe vi også tidligere har avdekket som et sentralt punkt i fordelene empowered leadership kan gi selskapet.

Både hos kundeservice- og salgsavdelingen var det flere skjermer på veggene som kontinuerlig presenterte resultatene de ulike ansatte hadde oppnådd. Dette fungerte som en naturlig motivasjonsfaktor, på bakgrunn av at de ansatte fikk mulighet til å monitorere sine prestasjoner i sanntid. Dette forenklet også teamledernes oppgave, der de hele tiden var oppdatert på prestasjonene. På denne måten ble det også enklere å tilpasse anerkjennelsen til de ansatte som hadde gjort seg fortjent til det, gjenspeilet ved presentasjonene av månedens ansatt belyst i forrige avsnitt. Et slikt system kan også oppleves belastende for enkeltindivider, da det ikke er alle som presterer på samme nivå. Likevel fant vi ingen tegn til en slik forskjell i våre funn, og må i dette tilfellet stole på teorien, som fremmer anerkjennelse som en medvirkende faktor til økt selvtillit og motivasjon.

Ansatte på de nevnte avdelingene hadde totalt sett en lav gjennomsnittsalder. Johnston og Marshall (2016) hevder at unge mennesker tidlig i sin karriere ofte tenderer å reagere svært positivt på blant annet sosial anerkjennelse, noe som kan forklares ved at man med liten erfaring søker å få bekreftelse på at man er på riktig spor i sin karrierestige. Om det er bevisst eller ikke fra Chess sin side, vil effekten av måten de anerkjenner sine ansatte på, etter all sannsynlighet være et viktig virkemiddel for å øke mestringstro og effektivitet.

5.7 Skap ansvar for etisk bruk av makt

Yukl (2013) forklarer at en må evne å skape ansvar for etisk bruk av makt, og at dette er et avgjørende element som må være på plass for å lykkes med empowerment. I Chess kom det tydelig frem at det etiske aspektet tilknyttet forretningsskikk sto sentralt. Dette observerte vi ved at det i lokalene, lå aviser der innholdet var tuftet på det en kaller *Code of Conduct*, eller retningslinjer for hvordan en som ansatt skal oppføre seg internt og eksternt. Det ble videre bekreftet i samtaler med en ansatt at denne avisen var en refleksjon av det verdigrunnlaget Chess ønsker å basere sin virksomhet på.

For leder er det avgjørende å ha innsikt i hvordan man bør utøve sin maktbase, da feilaktig bruk av påvirkning kan føre til destruktivt lederskap (Karp 2010). Telia Company har tidligere vært innblandet i en sak der både maktmisbruk og korrupsjon var sentrale tiltalepunkter (Teknisk Ukeblad Media AS 2013). Avisen oppfattes å være et verktøy for å skape et rammeverk for hvordan individer i bedriften bør fatte verdige beslutninger. I og med at Chess er en bedrift der lederen har gitt ansatte myndighet til å fatte beslutninger, kan dette være et bevisst tiltak for å kvalitetsikre at hver enkelt benytter sitt mandat på en etisk måte, på folkemunne kjent som ”frihet under ansvar”. Innholdet i avisen var skrevet til alle i bedriften der det på en forenkende måte ble fremstilt potensielle situasjoner som kunne oppstå og hvordan man håndterer dette som ansatt. Det at man har en slik veiledning å støtte seg på kan også skape en trygghet og dermed redusere terskelen for å melde i fra om uetiske situasjoner. Code of Conduct kan for mange være vanskelig å forstå, men i et format som beskrevet over, var dette forståelig for samtlige.

Som nevnt er bedriften relasjonsbyggende, spesielt med tanke på uformell kommunikasjon, tett oppfølging av mellomledere og den desentraliserte strukturen. Det kan dermed antas at gode

relasjoner er nødvendig for å sikre at individene i bedriften benytter sin maktbase i tråd med etiske retningslinjer. Som belyst i litteraturgjennomgangen er det uenigheter hva som er den viktigste kilden til å utøve makt, men Pfeffer (2010) trekker frem relasjoner som essensielt. Sett i sammenheng med viktigheten av å sende signaler om makt, kan Code of Conduct være ledergruppens signal på å belyse deres makt uten å fremstå dominante. Sett i sammenheng med litteraturen i henhold til Humborstad (2013) kan dette være en pådriver til at leder i mindre grad oppleves som bedreviter. Relasjonsbyggende ledelsesteori belyser blant annet hvordan det å bygge gode relasjoner over tid vil gjøre det enklere for leder å opptre støttende og minker sannsynligheten for å oppleves dominant (Yukl 2013). Ved å ha gode relasjoner i bunn kan det dermed tenkes at terskelen for maktmisbruk minimeres. Likevel er det viktig å belyse, med hold i kapittel 2.3.3, at en god relasjon med mye tillit kan bli en arena for det motsatte.

6.0 Konklusjon

Teori og empiri resulterer i at vi anser empowering leadership som et komplekst fenomen. Det foreligger mange variabler som det må tas hensyn til, som også har vært årsaken til at vi har vært interessert i hvorvidt teorien benyttes i praksis. Vår forskningsmodell, som er utgangspunktet for undersøkelsen, er utarbeidet på bakgrunn av Gary Yukls elleve tiltak for å oppnå ønsket resultat. Med forankring i våre observasjoner har vi sett at tiltakene er tilstede i Chess, noe vi presenterer i vår konklusjon.

Våre undersøkelser har avdekket mange likhetstrekk med innholdet i forskningsmodellen. Samtidig knyttes flere av tiltakene tettere opp mot hverandre enn tidligere antatt. Vi har erfart at virkeligheten stiller noen fundamentale krav før tiltakene kan implementeres, der flere av elementene betraktes som avhengige av hverandre. Det at modellen lar seg gjenkjenne i empirien, bidrar også til å bekrefte at teorien rundt fenomenet er aktuell.

Det å involvere sine ansatte i beslutningsprosessen er det første undersøkelsen tar for seg. Teorien legger vekt på at dette er grunnlaget en leder legger, for å i det hele tatt innføre flere tiltak. Chess har en utstrakt bruk av både å involvere ansatte direkte i beslutninger, samtidig som bruken av delegering er fremtredende i flere av selskapets avdelinger. Det er stort fokus på å fatte beslutninger i fellesskap, samtidig som leder bruker involvering som et påvirkningsmiddel og for å skape retning i arbeidet. Felles med teorien er at beslutningsmyndigheten gis den eller de personene med best situasjonsforståelse.

Yukl skriver at delegering blir ekstra utfordrende dersom det ikke foreligger god tilgang på relevant informasjon eller nødvendige ressurser. Til å begynne med la vi vekt på at dette var to atskilte områder i teorien, men som i praksis har vist seg å være tett knyttet til hverandre. For det første ble det observert tilrettelegging av ressurser til særegne avdelinger, da ressursene gir grunnlag for at de ansatte skal kunne utøve sin rolle på best mulig måte. I praksis er også tilgang på kollektiv kunnskap og ulike rammeverk noe av årsaken til at leder kan delegere beslutningsmyndighet. De ansatte som forstår hva ansvaret innebærer og som våger å gjennomføre beslutninger innenfor gitte rammeverk, oppleves også som ansatte som har stor

glede av sitt arbeid. På sikt kan dette til og med bidra til økt kvalitet på produktet og tjenesten som leveres. Mye av delegeringen skjer ved hjelp av møter, noe som er en naturlig arena for informasjonsdeling. Her er det tydelig tilrettelagt for at alle avdelinger skal representeres, noe som videre kan bidra til at kritisk informasjon når ut til sentrale ledd. Det kan dog stilles spørsmål rundt nødvendigheten av at alle er tilstede, da vi stiller oss kritiske til hvorvidt dette bidrar til å øke effektiviteten. Likevel er arbeidsplassen tilrettelagt for mye uformell kommunikasjon, som vi opplever som en like viktig arena for å dele oppgaver og ansvar mellom hverandre.

Vi knytter disse funnene hovedsakelig til organisasjonsstrukturen. Teorien på sin side er mindre opptatt av organisasjonen som helhet og tar ikke hensyn til hvor kritisk strukturen kan være. For Chess er dette et sentralt fundament for tilgjengeliggjøring av ressurser, samtidig som det senker terskelen for jevnlig intern rådgivning. I praksis fører det til mindre kontroll på innholdet i kommunikasjonen, men de ansatte ga oss innblikk i sin autonomi, ved at samtalene bar preg av både profesjonalitet og fokus på problemløsning.

Vi opplevde leder som dyktig til å balansere behovet for kontroll og fokus på relasjon og autonomi. Han ber om hyppige tilbakemeldinger, men involverer seg ikke i prosessen i særlig større grad. Her er det noe avvik fra teorien, som beskriver at empowerment er et resultat av lederstil, og praksis som i større grad handler om å være dynamisk og tilpasningsdyktig basert på ulik situasjonsforståelse. Kontroll blir i et slikt tilfelle et relativt begrep; enten i form av kontroll på at *noe* blir gjort, eller kontroll på *hvordan* det blir gjort.

Det har også blitt observert en høy grad av tillit med bakgrunn i at førstelinje har fått fullstendig beslutningsmyndighet i håndtering av kundene. I tillegg er kulturen preget av “frihet under eget ansvar” der hver enkelt har høy fleksibilitet til å styre egen gjennomføringsprosess. Dette er fremtredende i Chess ved at de har en rådgivende tilnærming til sine ansatte fremfor å fortelle hver enkelt hva de skal gjøre, noe som også oppmuntrer til problemløsning. Således kan våre funn knyttes til tiltakene som handler om å redusere unødvendig kontroll, kommunisere gjensidig tillitt og i stor grad opptre rådgivende. Her har det likevel dukket opp flere nyanser enn hva teorien og vi som forskere hadde forespeilet oss. Skillet mellom tiltakene er ikke nødvendigvis så unyansert som Yukl presenterer. Vår oppfatning fra Chess er at de i stor grad avhenger av

hverandre, da mindre kontroll kommuniserer økt tillit, på lik linje med at en rådgivende tilnærming fører til økt forståelse og større trygghet til å ta mer ansvar i andre situasjoner. For leder sin del er det viktig å håndtere dette på en ordentlig måte, og behandle det som en læringsprosess i relasjonen med sine ansatte.

Det at beslutningsmyndigheten er delegert ut til mindre team og enkeltindivider stiller krav til at man evner å lede seg selv. I dette tilfellet krever det noe fra begge i relasjonen, der leder tilrettelegger for trygghet samtidig som medarbeiderne har en vilje til å påta seg mer ansvar. Videre blir gode prestasjoner hyppig fulgt opp og anerkjent, noe som igjen kan øke den ansattes motivasjon. På en annen side avdekker vi mangler i teorien i tilfeller der den ansatte påvirker resultatet i negativ retning. Samtidig som leder har et overordnet ansvar for å kommunisere tillit, er det vel så sentralt å redusere frykten for å feile, for eksempel ved tilbakemelding og korrigeringer i etterkant. Da kan den ansatte lære hva som gjør at en beslutning ikke var tilfredsstillende og hvordan dette kan løses ved en senere anledning.

Vi opplever maktfordelingen som todelt. På den ene siden kommuniserer det tillit og bidrar til å styrke de profesjonelle relasjonene, samtidig som ledelsen mister noe av sin kontroll over prosessene som foregår. Sistnevnte betraktes ikke som negativt i dette tilfellet, da både oppfølging og etisk rammeverk er implementert. Det forteller oss at ved å planlegge prosessen og sørge for at arbeidsgruppen er motivert til å ta større ansvar, oppnår Chess mange av de resultatene som Yukl beskriver. I våre funn fremstilles leder som en reflektert person, med trygghet i sin rolle og forståelse av egen maktbase, utelukkende på bakgrunn av hva vi har observert. Likevel legger vi til at situasjonen sannsynligvis har stor påvirkningskraft, noe som preger våre funn. Undersøkelsens resultater mangler substans i konklusjonen av maktbegrepet, og det ville være hensiktsmessig å undersøke dette fenomenet ved en senere anledning.

Resultatene viser til at tiltakene som teorien presenterer, også er mange av de tiltakene Chess benytter seg av for å oppnå fordelene ved empowered leadership og empowerment, eller korrelasjon skrevet med fagterminologi. Fellestrekkene er, overraskende nok, flere enn avvikene i forbindelse med teori og praksis. Slik Chess som selskap fremstår i våre undersøkelser, oppleves de som bevisste i sin strategi med empowerment. Det er ingen tvil om at det dreier seg om et krevende område og kontinuerlig fokus, som er et ansvar som hviler på leder. Ikke i den forstand

at leder skal gjennomføre alle tiltakene, men heller i form av at progresjon starter med lederen og hvordan personen selv definerer muligheter innenfor fenomenet. Yukl definerer dette som en egen lederstil, noe som ikke stemmer for Chess. Vi oppdaget også at organisasjonsstrukturen preger tiltakene i større grad enn forventet, der Yukl vier lite plass til organisasjonen som mekanisme i sin teori.

7.0 Implikasjoner

Dette kapittelet vil beskrive oppgavens kritiske områder, både for selve gjennomføringen, samt hvilke følger oppgaven kan få i fremtiden. Kritikken rettes mot teori, metode og funn, samt generelle beslutninger tatt underveis. Videre diskuterer vi oppgavens anvendelsesmetoder og forslag til videre forskning.

7.1 Kritikk til egen oppgave

Oppgavens overordnede problemstilling ble utarbeidet med et ønske om å undersøke forholdet mellom teori og praksis i lys av empowering leadership. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som har blitt benyttet i oppgaven, har vi avdekket at noen sentrale elementer har blitt nedprioritert. Spesielt teorien bak relasjoner er noe unyansert og inneholder flere variasjoner enn hva oppgaven har tatt hensyn til. Dette henger sammen med vår kunnskap om fenomenet i forkant av undersøkelsen, som sannsynligvis har vært mangelfull. Underveis i prosessen avdekket vi områder der det kunne vært sentralt å belyse relasjonen mellom leder og medarbeider i større grad, men måtte begrense oss da arbeidet hadde blitt for omfattende, og i tillegg hadde stilt krav til nye undersøkelser.

Fenomenet er også forbundet med høy kompleksitet, og virkeligheten er mer situasjonsbestemt enn hva teorien legger vekt på. Derfor skal vi ikke se bort i fra at det kan foreligge ytterligere elementer i empowering leadership enn hva som er avdekket i denne studien, da våre observasjonsområder er utarbeidet med utgangspunkt i hva Gary Yukl skriver om temaet – med de begrensningene dette medfører. Enkelte av kildene er forankret på forskning som ble gjennomført for flere år siden. Disse er benyttet med visshet om at de ikke nødvendigvis tilfører perspektiver som er like aktuelle i dag, men bidrar til forståelse der det er mangler i nyere litteratur.

Studiet i seg selv baseres på en undersøkelse av en bedrift som lykkes på området. Det betyr også at vi med stor sannsynlighet har observert hendelser, som i større grad bekrefter teorien enn å kritisere den.

Opp mot metodevalget er det nærliggende å belyse hvorvidt våre roller som deltagende forskningsobjekter kan ha påvirket de ansattes atferd så vel som hvordan vi tolker og forstår empirien. Et ønske om å fremstille seg selv i et godt lys er et gjennomgående trekk ved *observatøreffekten*, og kan ha påvirket individenes atferdsmønstre under observasjonene. Vi kan dermed stille oss kritiske til hvorvidt våre observasjoner gjenspeiler virkeligheten. Det at Chess var kjent med begrepet kan ha ført til at de tilpasset seg i ulike situasjoner for å opptre i samsvar med hva de antok vi var på utkikk etter. Dette kan også ha ført til at vi som forskere tok forhastede konklusjoner på bakgrunn av å bekrefte de teoretiske antakelsene. I tillegg er det relevant å trekke frem at vi som individer er preget av ulike virkelighetsforståelser som gjør at vi vil tolke ulikt med bakgrunn i vår individuelle forståelse. I tråd med et fenomenologisk design er det relevant å nevne at fenomener kan få ulike betydninger avhengig av kontekst. Dette kan tilsi at våre analyser og funn kun gjør seg gjeldene i denne konteksten. Beslutningen om å benytte de fire perspektivene i refleksiv metodikk, søker å redusere farene for at vår konklusjon preges av konteksten i for stor grad.

Undersøkelsen har på en annen side ikke vurdert kausalitetsforholdet mellom tiltak og resultat. Dette kan eksemplifiseres ved at involvering av ansatte i beslutningsprosesser kan ha positiv innvirkning på effektiviteten, men at det på samme tid kan redusere denne. Her tar vi høyde for hvorvidt det er nødvendig at alle ledd er representert i møtene, slik at arbeidsoppgaver settes på vent når det kanskje ikke er nødvendig. Likeledes foreligger det heller ikke grunnlag for å kunne si noe om at samtlige tiltak i modellen er like avgjørende for ønsket resultat.

7.2 Forslag til videre forskning

Sett i lys av problemstillingen og funnene presentert i resultatdelen har det blitt avdekket hvorvidt tiltakene med utgangspunkt i Yukls teoretiske fundament er å gjenkjenne i praksis hos Chess.

Til videre forskning kunne det vært interessant å se nærmere på hvorvidt tiltakene faktisk har en sammenheng med de ønskede resultatene sett i lys av eksisterende teori. Det å se hvordan de påvirker hverandre i praksis kan være bidragsytende for å kunne avdekke kausalitetsforholdet nærmere. I tillegg er det mulig å teste tilsvarende modell i en annen bedrift med utgangspunkt i funnene fra Chess, for å se hvilket utslag det hadde tilført.

For å i større grad avdekke atferdsmønstre over tid og opplevd følelse av empowerment, kan et videre forslag være å benytte seg av en deltakende observasjon, noe som kan bidra til å ekskludere påvirkningseffekter. På denne måten kan man i større grad avdekke medarbeidernes perspektiv.

Avslutningsvis legger vi til at lederens forståelse er sentralt i fenomenet. Ved å anvende dybdeintervjuer kan det avdekkes ytterligere perspektiver og nyanser og tilføre ny kunnskap, blant annet rundt maktbegrepet, og hvilke muligheter norske ledere ser i sin maktbase.

8.0 Oppgavens anvendelsesområder

I dette kapitlet fremstilles det hvilken nytteverdi oppgaven kan ha i andre sammenhenger. Anvendelsesområdene vil presenteres fortløpende der førstkommende tar utgangspunkt i kapittel 1.3. Resterende bygger på hvordan oppgaven kan være av verdi for Chess.

Med utgangspunkt i valgt problemstilling (ref. kapittel 1.3) fremkommer det at fenomenet empowering leadership er lite forsket på, spesielt i sammenheng med norsk næringsliv. I tråd med at empowerment anses som et svært dagsaktuelt tema, og i kraft av mer desentralisering og et autonomt arbeidsliv, anser vi oppgaven som en bidragsyter for å få økt forståelse av fenomenet sett i en norsk kontekst. Hensikten med oppgaven har dermed vært å øke forståelsen av fenomenet, både for oss selv, så vel som for tredjeparter.

Den grundige analysen av Chess, kombinert med en økt forståelse av teoriperspektivet vil kunne være av verdi for vår fremtidige karriere. Vi er dog oppmerksomme på at kunnskapen bør benyttes i samsvar med et kritisk blikk, og en forståelse for at tiltakene vil variere avhengig av

bransje, organisasjon så vel som på individnivå. Konteksten vil ikke nødvendigvis være tilsvarende i andre virksomheter.

Videre kan oppgaven være av verdi for de som er interesserte i ledelse, så vel som de får en mulighet til å se hva som er aktuell praksis hos en bedrift der empowerment står sentralt. På denne måten bidrar oppgaven til å øke troverdighet til eksisterende teori samtidig som den tilfører nye perspektiver. Slik vi ser det gir også oppgaven mulighet til å kunne benyttes som et utgangspunkt for videre forskning på området så vel som en mulighet til å kunne belyse andre funn tilknyttet begrepet.

Oppgaven er også skrevet med ønske om å skape verdi for Chess. De har fått tilgang på teksten i sin helhet, i håp om å kunne ta hensyn til deres synspunkter. Det har gitt de en mulighet til å se hva som oppleves å fungere, så vel som potensielle forbedringsområder. Det poengteres at de ikke fikk tilgang før vi hadde analysert og fortolket våre funn. På denne måten kan de selv vurdere om de ønsker å anvende resultatene. Innsikten og forståelsen av hvordan Chess opererer opp mot empowering leadership håper vi kan være av inspirasjon til andre som ønsker å tilnærme seg en forståelse og iverksettelse av en slik strategi.

9.0 Litteraturliste

- Alveson, Mats, og Kaj Sköldberg. 2009. *Reflexive Methodology: New Vistas for qualitative Research*. 2. utgave. London: Sage Publications Ltd.
- Arnulf, Jan Kjetil. 2013. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- BI, Handelshøyskolen. 2016. *Norsk Kundebarmeter 2016*. 1 03. Funnet April 5, 2017. <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarmeter/tidligere-resultater/resultater-2016/>.
- Chess. u.d. *Om oss*. Funnet April 20, 2017. www.chess.no/info/om-chess.
- Conger, Jay A., og Rabindra N. Kanungo. 1988. *Academy of Management*. 1 July. Funnet Februar 15, 2017. <http://amr.aom.org/content/13/3/471.short>.
- Dweck, Carol S. 2007. *Mindset; The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Erlien, Bente. 2012. *Internkommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Humborstad, Sut I. Wong. 2013. *Congruence in empowerment expectations*. Oslo: BI Norwegian Business School.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Jon-Arild, og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonhston, Mark W., og Greg W. Marshall. 2016. *Sales Force Management: Leadership, innovation, technology*. New York: Routledge.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i Sannhetens Øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- . 2016. *Til meg selv: Om selvledelse*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, John P., og Leonard A. Schlesinger. 2008. «Choosing Strategies for Change.» *Harward Business Review*, 10 Januar: 130-138.
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. *Power; Why some people have it*. New York: Harper Collins.
- Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøvold, Endre. 2016. *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Teknisk Ukeblad Media AS. 2013. *Sparker fire Telia-sjefer*. 29 November. Funnet Mai 8, 2017. <https://www.digi.no/artikler/sparker-fire-telia-sjefer/286196>.
- Tengblad, Stefan. 2012. *The Work of Managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.